

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PEDRO HENRIQUE DA SILVA MELO PEREIRA

RELAÇÃO ENTRE AS FUNÇÕES DO ORÇAMENTO, RESILIÊNCIA,
APRENDIZAGEM E SUAS INFLUÊNCIAS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
EVIDÊNCIAS DO SETOR HOTELEIRO

CURITIBA

2023

PEDRO HENRIQUE DA SILVA MELO PEREIRA

RELAÇÃO ENTRE AS FUNÇÕES DO ORÇAMENTO, RESILIÊNCIA,
APRENDIZAGEM E SUAS INFLUÊNCIAS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
EVIDÊNCIAS DO SETOR HOTELEIRO

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Edicreia Andrade dos Santos

CURITIBA

2023

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Pereira, Pedro Henrique da Silva Melo

Relação entre as funções do orçamento, resiliência,
aprendizagem e suas influências no desempenho organizacional :
evidências do setor hoteleiro / Pedro Henrique da Silva Melo
Pereira. – Curitiba, 2023.
1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná,
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-
Graduação em Contabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Edicreia Andrade dos Santos.

1. Orçamento. 2. Hotéis. 3. Desempenho - Finanças.
I. Santos, Edicreia Andrade dos. II. Universidade Federal do
Paraná. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.
III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO CONTABILIDADE -
40001016050P0

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação CONTABILIDADE da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de PEDRO HENRIQUE DA SILVA MELO PEREIRA intitulada: **RELAÇÃO ENTRE AS FUNÇÕES DO ORÇAMENTO, RESILIÊNCIA, APRENDIZAGEM E SUAS INFLUÊNCIAS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: EVIDÊNCIAS DO SETOR HOTELEIRO**, sob orientação da Profa. Dra. EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 17 de Fevereiro de 2023.

Assinatura Eletrônica

23/02/2023 08:32:41.0

EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

17/02/2023 11:51:23.0

LUCIANA KLEIN

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

18/02/2023 21:24:20.0

CRISTINA HILLEN MARCHINE FERREIRA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

AVENIDA PREFEITO LOTHARIO MEISSNER, 632 - 1º ANDAR - SALA 120 - CURITIBA - Paraná - Brasil
CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4193 - E-mail: ppgcont@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 256849

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp>
e insira o código 256849

AGRADECIMENTOS

É importante ao final de uma etapa de crescimento profissional, reconhecer aqueles que participaram ativamente da caminhada, auxiliaram nos momentos de dúvida, contribuíram para minha evolução, torceram pelo meu sucesso e comemoraram minhas conquistas. A eles dedico o dizer “a ciência é construída nos ombros de gigantes”.

Primeiramente agradeço aos meus pais, Natália Silva Melo Pereira, minha mãe, pelos sacrifícios que realizou para que eu pudesse caminhar as escolhas que optei para minha vida, ao meu pai, Altair José Pereira por todas as oportunidades que me proporcionou, e a ambos pela confiança e suporte que depositaram sem questionamento em todas as minhas decisões.

Agradeço aos meus cães, igualmente membros da minha família, a finada Amy pelos sorrisos que me garantiu em dias nublados, ao Bartolomeu por sua energia e molecagem com a qual me recebe, a Melinda e Alana pelas peripécias e companhia no pouco tempo que convivemos.

A Professora Doutora Edicreia Andrade dos Santos por sua orientação, seus ensinamentos e direcionamentos, que proporcionou durante o processo. Além disso, sou imensamente grato pelas oportunidades que me abriu, por acreditar no meu potencial e me aconselhar na evolução da minha carreira.

Aos membros da banca Professora Doutora Luciana Klein e Professora Doutora Cristina Hillen pelos apontamentos e contribuições para o desenvolvimento do estudo, e experiência única que foi a minha qualificação.

A Carolina Vilella Castelo Branco Oliveira, meu primeiro contato no mestrado e a uma amizade que levarei pra sempre no coração, eternamente grato pelas coincidências que nos aproximaram. Ao amigo Gilmarques Agapito Costa pela parceria, cumplicidade, pela ousadia que me proporcionou imenso crescimento pessoal, e por fim, suas dicas de vestuário que vou sempre levar em consideração daqui pra frente. A Laís Beatriz Kruly que se tornou uma irmã não apenas de orientação. Ao apoio que me ofereceu, pelos abraços que me deu e lágrimas que só ela percebeu, deboches que me direcionou e por me irritar usando minha figurinha.

Ao mestre Danrlei Anderson Peyerl, se andei pelo vale das sombras do mestrado, não temi mal algum pois sempre esteve comigo. Sou grato por seu suporte, diálogos, debates críticos, papos furados, por podar meu vitimismo e por seu posicionamento que sempre demonstrou em nossa amizade.

Ao mestre e querido amigo, Pavel Elias Zepeda Toro pela calorosa recepção que me dirigiu no período de adaptação e mudança em Curitiba, hospitalidade e amizade, sempre com um sorriso e alegria por onde entrava. A mestra Rayane Camila da Silva Sousa pelas gargalhadas cativantes, pelos puxões de orelha, e que ela tenha a oportunidade de um dia me ver chorar como tanto me aconselhou a fazer.

A mestra Josiane Silva Costa Dos Santos que se preocupou e se ofereceu a sanar minhas dificuldades, a Maryely Andrea Jimenez Franco pelo companheirismo e paciência nas trocas de conhecimento, ao Henrique Adriano De Sousa pela solicitude, apoio e voluntariado que me prestou, a Gabriela de Abreu Passos por me mostrar lados de Curitiba além do meu costume, a Crislaine de Fátima Gonçalves de Miranda pelo apoio que me direcionou nas análises do estudo.

Aos servidores do Departamento PGCONT-UFPR, Camila e Márcio, os quais integraram parte essencial com sua disponibilidade e atenção. Também as meninas da limpeza Marilda e Lalá, pelas gargalhadas matinais, por seus compartilhamentos, e pela experiência de caça a fantasmas.

Aos externos a academia, Yuri Pereira Andrade amigo de longa data, por sua paciência nos dois anos do processo, e, aos amigos Pedro Henrique Franco e Lucas Alves de Freitas pelo auxílio tecnológico incondicional que me dedicaram nos dois anos da pesquisa.

As circunstâncias do nascimento de alguém são irrelevantes. É o que você faz com o dom da vida que determina quem você é (MEWTWO, 2000).

RESUMO

Os estudos que abordam a lente da *Teoria da Visão Baseada em Recursos* (VBR) em relação aos sistemas de controle gerencial necessitam de reforço empírico, dessa forma no âmbito organizacional, há ainda, lacunas a serem exploradas por essa vertente teórica. Para ampliar a discussão, este estudo, propõe investigar as formas como as dimensões de planejamento e diálogo do orçamento impactam na absorção de resiliência organizacional, garantindo habilidades que mantenham a continuidade das empresas enquanto buscam crescimento em momentos de incertezas ambientais. Para perpetuar as características positivas adquiridas no processo, recorre-se a aprendizagem organizacional, uma capacidade dinâmica que possibilita a disseminação e propagação tempestiva de toda informação útil, para as organizações, incrementando por consequência o desempenho organizacional. Assim, a proposta deste estudo é, a partir de uma análise descritiva, realizada por meio de uma *survey*, o que tende a uma apuração quantitativa. Aplicada a população de organizações hoteleiras do Brasil, com o número de unidades habitacionais (UH) maior igual a 100. O ramo escolhido justifica-se pela grande incidência de incertezas durante os períodos de atividade, requerendo assim, uma grande flexibilidade para sobrevivência. A coleta resultou em um total de 127 respostas válidas das quais foram tratadas por análises descritivas e posteriormente utilizou-se da técnica de Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais. Após análises averiguou-se que as funções orçamentárias, do planejamento e diálogo, exercem forte influência nas capacidades de resiliência e aprendizagem, porém o modelo estrutural desse estudo não confirmou as mediações dessas capacidades organizacionais na relação entre as funções do orçamento e o desempenho. Tais relações ainda provaram que as funções se complementam, e realçam que a cultura, o relacionamento e o aprendizado da organização exercem grande impacto na manutenção das estratégias e capital dos hotéis. De forma similar estruturas que fomentam experimentação corroboram para que as organizações se mantenham relevantes frente a competitividade do meio, criando vantagem a partir de experiências. Conclui-se, ainda, que conforme discute a *VBR*, a identificação dos recursos mais relevantes à atividade, bem como, a reorganização recursal garante não só a sobrevivência da organização, mas também seu crescimento. Em suma, o estudo mostrou que hotéis imersos em ambientes de alta incerteza, são beneficiados por incluir em seus orçamentos a intenção de absorver conhecimento, bem como dar liberdade para a ocorrência de adaptações, e tendem a emergir das adversidades contornando suas dificuldades.

Palavras-chave: Teoria da Visão Baseada em Recurso, Funções Orçamentárias, Hotéis, Desempenho Financeiro, Desempenho Não Financeiro.

ABSTRACT

Studies that address the lens of the *Resource-Based View Theory* in relation to management control systems need empirical reinforcement, thus, in the organizational context, there are still gaps to be explored by this theoretical aspect. To broaden the discussion, this study proposes to investigate the ways in which the dimensions of planning and budget dialogue impact on the absorption of organizational resilience, ensuring skills that maintain the continuity of companies while seeking growth in times of environmental uncertainty. In order to perpetuate the positive characteristics acquired in the process, organizational learning is used, a dynamic capacity that enables the dissemination and timely propagation of all useful information for organizations, consequently increasing organizational performance. Thus, the purpose of this study is, from a descriptive analysis, carried out through data collection carried out by a survey, which tends to a quantitative investigation. Applied to the population of hotel organizations in Brazil, with the number of housing units (HU) greater than 100. The branch chosen was justified by the high incidence of uncertainties during periods of activity, thus requiring great flexibility for survival. The collection resulted in a total of 127 valid responses, which were treated by descriptive analysis and subsequently used the Structural Equation Modeling technique by Partial Least Squares. After analyses, it was found that the budgetary, planning and dialogue functions exert a strong influence on resilience and learning capabilities, but the structural model of this study did not confirm the mediations of these organizational capabilities in the relationship between budget functions and performance. Such relationships also proved that the functions complement each other, and highlight that the organization's culture, relationships and learning have a great impact on maintaining the hotels strategies and capital. Similarly, structures that encourage experimentation help organizations to remain relevant in the face of the environment's competitiveness, creating an advantage based on experiences. It is also concluded that, as the *Resource-Based View Theory* discusses, the identification of the most relevant resources to the activity, as well as the resource reorganization, guarantees not only the survival of the organization, but also its growth. In short, the study showed that hotels immersed in environments of high uncertainty benefit from including in their budgets the intention of absorbing knowledge, as well as giving freedom for the occurrence of adaptations, and tend to emerge from adversities by circumventing their difficulties.

Keywords: Resource-Based View Theory, Budgetary Functions, Hotels, Financial Performance, Non-Financial Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Dissertação	24
Figura 2 - Modelo relacional de pesquisa.....	54
Figura 3 - Desenho de pesquisa.....	69
Figura 4 - Modelo estrutural testado (Estimativa de caminhos).....	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definições constitutivas e operacionais dos construtos	57
Tabela 2 - Construtos da pesquisa	58
Tabela 3 - Meios de coleta dos dados.....	65
Tabela 4 - Critérios de avaliação do modelo estrutural	67
Tabela 5 - Gênero, faixa etária, área de formação e nível de formação	70
Tabela 6 - Cargo dos respondentes.....	71
Tabela 7 - Tempo no cargo dos respondentes	72
Tabela 8 - Responsabilidade atrelada ao orçamento	73
Tabela 9 - Remuneração atrelada ao orçamento.....	73
Tabela 10 - Estatística descritiva do construto de orçamento	74
Tabela 11 - Estatística descritiva do construto de resiliência organizacional	75
Tabela 12 - Estatística descritiva do construto de aprendizagem organizacional	77
Tabela 13 - Estatística descritiva do construto de desempenho organizacional.....	78
Tabela 14 - Matriz de Cargas Cruzadas (Modelo Inicial)	80
Tabela 15 - Matriz de Cargas Cruzadas (Modelo Final)	81
Tabela 16 - Matriz de correlações variáveis latentes (Modelo Final)	82
Tabela 17 – Análise de multicolinearidade do modelo	83
Tabela 18 – R ² e R ² Ajustado das análises	84
Tabela 19 - Resultados modelo estrutural (Efeitos diretos)	84
Tabela 20 - Resultados do modelo estrutural (Efeitos da mediação)	85

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
Conotel	Congresso Nacional de Hotéis
OMS	Organização Mundial da Saúde
VBR	Visão Baseada em Recursos
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling
ORCPL	Planejamento Orçamentário
ORCDL	Diálogo Orçamentário
RC	Resiliência de Capital
RE	Resiliência Estratégica
RCULT	Resiliência Cultural
RRLC	Resiliência Relacional
AR	Aprendizado de Resiliência
AO	Aprendizagem Organizacional
DOF	Desempenho Financeiro
DONF	Desempenho Não Financeiro
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Cadastur	Cadastro do Ministério do Turismo
UH	Unidade Habitacional
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
OLS	Mínimos Quadrados Ordinários
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
VME	Variância Média Extraída

LISTA DE SÍMBOLOS

© - Copyright

@ - Arroba

® - Marca registrada

α - Alfa

β – Beta

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA	18
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Objetivo Geral	21
1.3.2 Objetivos Específicos	21
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	22
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS	27
2.2 ORÇAMENTO E SUAS FUNÇÕES	29
2.3 RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL	33
2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	38
2.5 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	42
2.6 HIPÓTESES DA PESQUISA	44
2.6.1 Funções do orçamento, resiliência e aprendizagem organizacional	44
2.6.2 Funções do orçamento e desempenho organizacional	49
2.6.3 Funções do orçamento, resiliência, aprendizagem e desempenho organizacional	50
3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	56
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	56
3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS	56
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA	58
3.4 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	61
3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA	63
3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	65
3.6.1 Análise Descritiva	66
3.6.2 Modelagem de Equações Estruturais	66
3.6 DESENHO DA PESQUISA	68
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	70
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS	74
4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	79

4.3.1 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	79
4.3.2 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL	83
5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	98
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	100
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	101
REFERÊNCIAS	103
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO.....	127
ANEXO 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	130
ANEXO 2 – ACEITE DO COMITÊ DE ÉTICA	132

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Qualquer organização que desenvolva suas atividades em um mercado competitivo, passará por adversidades, sejam elas financeiras, econômicas ou sanitárias (Orth & Schuldis, 2021; Mithani *et al.*, 2021). Nessas situações, considerando a empresa como um conjunto de recursos subordinados as decisões dos gestores, a realocação estratégica desses recursos pode significar a continuidade organizacional (Penrose, 1959). Dessa forma os recursos são importante fonte de vantagem competitiva para as organizações (Barney, 1991).

Nesta perspectiva o orçamento se destaca em permitir reações sistemáticas às incertezas ambientais, sejam decorrentes a mudanças tecnológicas, novas aplicações de conhecimento e exigências governamentais que se apresentem durante o período de atividade (Hope & Fraser, 2003; Ekholm & Wallin, 2011). Em sua aplicação, em firmas com configurações mais rígidas, favorece monitoramentos mais precisos (Marginson *et al.*, 2005). Por outro lado, quando as organizações necessitam focar em diferenciação, proporciona maior flexibilidade às atividades, viabilizando agilidade nas respostas organizacionais (Stede & Wim, 2001).

O instrumento orçamentário proporciona uma tradução quantitativa dos planos de ação das empresas e uma comunicação clara das expectativas entre os gestores dos diversos níveis organizacionais (Libby & Lindsay, 2010), e por essa razão, foi objeto central dos sistemas de controle gerenciais por anos (Otley, 1994). Classificado como um instrumento dos sistemas de controle gerencial, auxilia a gestão em incertezas ambientais (Bisbe & Otley, 2004). A partir de seu uso e planejamento é possível analisar o nível de autonomia e controle exercido nas atividades organizacionais (Adler & Borys, 1996).

Analisar o orçamento pela perspectiva de incertezas ambientais, revela um processo holístico, que envolve prevenção, planejamento, resposta, recuperação e aprendizado, porém não de forma estática e nem clara (Boin & McConnell, 2007). Por essa razão, é questionado que, apesar de ser importante, ele limita o escopo da aprendizagem organizacional frente a crises e desastres, bem como, gera resultados insatisfatórios para o processo de recuperação das entidades (Prayag *et al.*, 2018; Prayag *et al.* 2019). Nesse contexto faz-se necessário a resiliência organizacional, a fim de direcionar a evolução das organizações (Lew, 2014), visto que fomentar somente a adaptação das empresas pode garantir, por vezes, apenas sua sobrevivência (Hedberg, 1981).

Nessas circunstâncias, Hall *et al.* (2018) traz para debate o conceito de resiliência, vinculado ao contexto de mudanças, ao explicitar que o foco em momentos de adversidades, geralmente, considera apenas as situações extraordinárias, e nas organizações as mudanças surgem também de forma incremental. Por essa perspectiva, o processo de resiliência é endógeno, contrário ao que se acredita existir por influência externa. Congruente a isto as reorganizações internas promovem um processo evolutivo dos elementos presentes que possibilitam o surgimento de soluções inovativas (Carpenter *et al.*, 2001). Assim, atribui-se que as pesquisas da área ainda estão em sua “infância”, pois focam, por vezes, excessivamente nos efeitos de eventos exógenos nas análises organizacionais (Prayag *et al.*, 2018).

No campo teórico, a resiliência organizacional viabiliza sua abordagem por duas temáticas: abundância recursiva e capacidade de aprendizagem (Linnenluecke, 2017; Williams *et al.*, 2017). A primeira, ocorre anterior ao evento traumático e promove uma maior recuperação às organizações. A segunda é relacionada à capacidade de aprendizagem organizacional, esta similar à primeira temática influencia na velocidade de recuperação após eventos, também conhecida como efeito rebote (Gittell *et al.*, 2006).

Ao centralizar toda a discussão na habilidade de conceber soluções apropriadas e à capacidade inventiva, Amabile (1988), demonstrou um perfil resiliente de efeito localizado e de difícil replicação. Perfil corroborado pelo estudo de Mithani *et al.* (2021) que apresentaram por meio de análises de modelos mentais e rearranjos de recursos, a existência de resistência dos sistemas em absorver o aprendizado de uma unidade à outra. Dessa forma, os autores, demonstram o perfil da resiliência não aplicável sem a presença de eventos ou ameaças.

Por conta do perfil adaptativo, a resiliência pode assumir vantagem competitiva nas estratégias organizacionais (Lengnick-Hall *et al.*, 2011). No contexto, é relevante não considerar a resiliência no nível organizacional como uma soma das capacidades individuais. Nesse nível de análise é imprescindível considerar as interações e seus efeitos nas rotinas e práticas (Lengnick-Hall *et al.*, 2011), permitindo a existência de uma orientação construtivista nos processos organizacionais (Sutcliffe & Vogus, 2003). Essa orientação é demarcada com o auxílio da aprendizagem organizacional, capacidade dinâmica que integra todo o conhecimento adquirido em planos de ação para projetos futuros (Foroughi *et al.*, 2020).

Ao considerar o dinamismo que as incertezas ambientais causam nas atividades organizacionais, uma das abordagens, pertinentes, parte da disponibilidade e uso de seus recursos. Analisando o processo de coordenação de recursos com uma aproximação mais

vívida, surge a proposta das capacidades dinâmicas presentes na *Visão Baseada em Recursos* (VBR) (Henri, 2006; Teece, 2007).

As capacidades são a ligação entre os recursos e suas aplicações, assim configurando os processos organizacionais que sintetizam e adquirem novos conhecimentos. E por sua vez as capacidades dinâmicas, implementam esses recursos em novas rotinas e estratégias de acordo com as necessidades que surgem (Henri, 2006). Dessa forma, pode-se considerar que pela lente da VBR, ao permitir a renovação de estratégias e aplicação das capacidades dinâmicas nas atividades, é alcançada a vantagem competitiva que diferencia as empresas no mercado competitivo (Eisenhardt & Martin, 2000).

Dentro da VBR a vantagem competitiva pode ser encarada como um desempenho persistentemente superior e/ou meios de competir dentro da indústria (Barney 1986) e que esse desempenho considera o amplo desenvolvimento interno dos recursos e, portanto, não dependente da elasticidade dos mercados (Barney, 2001). Dessa maneira Hayashi et al. (2018) declara que a VBR é uma teoria sobre desempenhos considerados extraordinários ou pelo menos sustentáveis ao longo prazo.

A literatura acerca da relação entre sistemas de controle gerenciais e desempenho, ainda é ambígua e necessita maior exploração empírica (Bisbe & Otley, 2004). E pela perspectiva teórica abordada nesta pesquisa, a relação com o desempenho organizacional, espera-se que seja alcançada pela realização completa dos benefícios existentes nos recursos controlados e pela prontidão em realocá-los de acordo com o exigível (Barney *et al.*, 2001). No ramo hoteleiro, essa reconfiguração recursal é, basicamente, a resposta as adversidades das organizações, e dentro do setor da atividade, isso condiz com a imagem, sobrevivência e prosperidade (Lai & Wong, 2020).

Neste contexto, o ambiente em que o setor está inserido exige que as empresas renovem ou atualizem os recursos à disposição para manter sua continuidade no longo prazo (Colombo *et al.*, 2020). Os autores completam, que nesses cenários o uso das capacidades dinâmicas das organizações é, automaticamente, utilizado para reconfigurar a atividade de acordo com as novas exigências ambientais (Colombo *et al.*, 2020; Liu & Yang, 2021).

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

A Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), divulgou em sua 63ª edição do Congresso Nacional de Hotéis - Conotel 2021 - que após a declaração da pandemia de COVID-19 no ano de 2020 pela OMS – Organização Mundial de Saúde – o setor de turismo

sofreu uma queda de 20 milhões de empregos no mundo. No Brasil o impacto chegou a atingir valores de R\$122 bilhões, decaindo a ocupação hoteleira em 47% em todo o território nacional. Dados como esses, mostram a volatilidade da atuação na indústria hoteleira, exigindo das empresas grande desenvoltura para sobreviver.

Cenários inesperados como pandemias e catástrofes não são inéditos no setor de turismo, embora dificilmente previsíveis. A partir dessas incertezas ambientais, inerentes à atividade, que às indústrias que integram o setor se reinventam, mudando substancialmente a forma de atuar dentro do setor (Prayag, 2020). Por essa causa, os estudos que se direcionam ao entendimento de adversidades, têm recebido demanda por uma maior integração aos processos de gestão, com finalidade de alcançar maiores resultados em sua operacionalização (Filimonau & De Couteau, 2020).

Nesse sentido, uma das abordagens é a necessidade da implementação planejada, de recursos, subordinada às metas e objetivos organizacionais (Mucci *et al.*, 2016). Estes recursos sob a ótica da VBR, segundo Henri (2006), podem ser tangíveis, intangíveis, recursos humanos, ativos organizacionais mais subjetivos e competências organizacionais.

Os gestores para proteger os interesses de seus investidores, necessitam implementar estratégias que incluam o alcance de objetivos pré-estabelecidos e a melhor forma de aplicação dos recursos a sua disposição (Vale *et al.*, 2020). Para auxiliar na elaboração e implementação estratégica, muitas vezes se recorre a instrumentos de gestão mais tradicionais que permitam conhecer com profundidade a empresa e suas capacidades, como é o caso do orçamento (Ekholm & Wallin, 2011; Sponem & Lambert, 2016).

A formalidade envolvida na instauração de um orçamento, reforça para os funcionários as métricas e direcionamentos que as organizações tomarão em determinado período, ou seja, caracteriza o perfil coercitivo desempenhado pelo uso orçamentário (Beuren & Santos, 2019). Por outro lado, sua aplicação se possuir uma formalização habilitante compõe fator determinante na autonomia desempenhada pela gestão e garante que haja aprendizagem. Tanto o alto rigor quanto a autonomia, proporcionados pelo orçamento, permitem que a gestão alinhe a sobrevivência com as metas organizacionais, de maneira sistematizada e controlada. Alcançados por meio do condicionamento de atitudes e comunicação esclarecida (Ekholm & Wallin, 2011).

A aplicação orçamentária em organizações maiores, auxilia na padronização de informações que evidenciam os melhores indicadores de desempenho organizacional. Essa padronização é necessária devido ao nível de descentralização presente nas empresas (Merchant, 1981). Dessa forma a ponderação sobre o orçamento pode levá-lo a ocupar

funções de planejamento que guiarão as atividades por um período, ou de diálogo com intuito de alinhar comportamentos para sanar potenciais ameaças ou absorver maior nível de oportunidades nas empresas (Mucci *et al.*, 2016), assim permitindo o desenvolvimento de habilidades como a resiliência.

A ênfase em alcançar a resiliência no setor de turismo, dividiu opiniões em relação ao nível de abordagem da temática, seja ele macro, meso ou micro. A análise é considerada macro ao envolver sistemas, destinos e comunidades (Filimonau & De Couteau, 2020). Em um nível meso, a investigação foca nas organizações (Fang *et al.*, 2020; Chen *et al.*, 2021) e uma abordagem micro focando nos turistas e empregados das indústrias envolvidas (Fountain & Cradock-Henri, 2020; Prayag *et al.*, 2020). Este estudo por ambicionar o âmbito organizacional da resiliência, aprendizagem e desempenho, acompanhará o nível meso de análise.

A resiliência organizacional ocorre, então, em duas formas, a planejada, ocorrente antes das adversidades e facilitadora da reconstrução da infraestrutura, principalmente nas indústrias do turismo. E a segunda, a adaptativa, presente no momento após adversidades e vinculada a liderança, aprendizagem e aplicação das qualidades organizacionais no processo de restauração (Lee *et al.*, 2013). Especificamente no caso da resiliência adaptativa, as estratégias de recuperação impactam no desempenho organizacional (Corey & Deitch, 2011), e mais especificamente nas empresas da hotelaria, é escassa a análise pós adversidades.

Essa escassez é derivada da exigência de um planejamento prévio, do próprio setor de turismo, que se alinhe ao porte da organização e influencie o desempenho financeiro das empresas (Nakanishi *et al.*, 2014). Embora seja necessário salientar que o setor de hotelaria, possua medidas subjetivas (satisfação de clientes) na mensuração da performance que estão altamente ligadas as medidas objetivas (retornos financeiros) (Vij & Bedi, 2016). Afirmarões como essas, salientam a importância de investigar a indústria hoteleira e a construção da resiliência dentro dos processos das organizações, bem como as estruturas de aprendizagem organizacional, permissoras de aplicações futuras do conhecimento obtido.

A aprendizagem organizacional garante a aquisição, transferência e integração de conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1996), portanto, uma propagadora de resiliência nas organizações (Duchek, 2020), por ser uma capacidade dinâmica (Teece, 2007) integradora de conteúdo informacional e, neste caso auxiliadora no processo de gestão resiliente (Martins, 2019) contribuindo para que coesão na inserção da resiliência com os demais processos organizacionais (Orth & Schuldis, 2021).

Tomando a pandemia de COVID-19 como exemplo, os hotéis precisaram se adaptar rapidamente às mudanças do momento, para garantir sua continuidade, buscando assim, formas de garantir segurança a seus clientes, bem como ajustar políticas de reserva (López *et al.*, 2021). Em estudo realizado em Canoa Quebrada (CE), demonstrou-se como a adoção de estratégias organizacionais é um importante para sobreviver em mercados de incerteza ambientais tão extremas quanto o da hotelaria (Vale *et al.*, 2020). No âmbito mundial, todos os investimentos em expansões foram congelados, sejam esses de estrutura ou tecnologia para atendimento, e o foco passou-se a aquisição de medidas sanitárias, não correspondidas pelo volume de reservas (Yacoub & ElHajjar, 2021).

As organizações, ao final de todos os processos, presumidamente, esperam um bom desempenho econômico, e a aprendizagem é um dos fatores que auxiliam no alcance de bons resultados (Pham & Hoang, 2019). Os autores argumentam que, teoricamente, a relação entre a aprendizagem e desempenho organizacional, é entregue pela capacidade de melhoramento processual, pela transferência de conhecimento e experiências, que resultam na facilidade de indicar qual o comportamento mais desejado para a entidade. A aprendizagem organizacional, compõe importante fator de competitividade sustentada nas organizações (Pham & Hoang, 2019).

É então com base nessas relações que se estabelece o problema de pesquisa deste estudo: **Quais as relações entre as funções do orçamento, resiliência e aprendizagem e suas influências no desempenho organizacional?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Investigar as relações entre as características do orçamento, resiliência e aprendizagem e suas influências no desempenho organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, declara-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar a influência das funções do orçamento (planejamento e diálogo) na resiliência organizacional;

- b) Analisar a influência das funções do orçamento (planejamento e diálogo) na aprendizagem organizacional;
- c) Analisar a influência das funções do orçamento (planejamento e diálogo) no desempenho organizacional.
- d) Investigar a influência da resiliência e da aprendizagem no desempenho organizacional;
- e) Investigar a mediação da aprendizagem e resiliência organizacional na relação entre orçamento (planejamento e diálogo) no desempenho organizacional.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Esta pesquisa, sustenta-se a partir de estudos orçamentários envolvendo as funções de planejamento e diálogo (Ekholm & Wallin, 2011; Mucci *et al*, 2016) com a intenção de entender as aplicações e abrangências do artefato dentro de um ambiente incerto. Além de adicionar, empiricamente, novas implicações às funções orçamentárias, de planejamento e diálogo, como sistema de controle gerencial (Chapman & Kihn, 2009), contribui com a pesquisa em contabilidade gerencial ao investigar novas aplicações, como é o caso do desenvolvimento de capacidades (organizacionais e dinâmicas) por meio dos sistemas de controle e artefatos gerenciais. Esse desenvolvimento pode ser decorrente das tensões entre os modelos dos sistemas de controle, que em ambientes de alta incerteza, podem ser influenciados por culturas organizacionais flexíveis (Henri, 2006; Beuren & Santos, 2019).

O estudo traz como originalidade, a relação entre o orçamento e a forma como sua aplicação propicia aos gestores obterem capacidades intrínsecas às atividades organizacionais, desenvolvendo efeitos duradouros para alcançar sobrevivência e crescimento organizacional. Dessa forma, o foco da pesquisa é entender a partir das dimensões do orçamento como um instrumento gerencial, a absorção de resiliência organizacional (Chen *et al*, 2021) e sua incorporação nos processos organizacionais, bem como as maneiras como a aprendizagem organizacional auxilia, conjuntamente, o aprimoramento do desempenho organizacional (Orth & Schuldis, 2021).

A resiliência por ser uma habilidade de reconfiguração recursal, proporciona às organizações caminhos para alcançar crescimento em momentos de adversidade, e não apenas sobreviver a eles (McManus *et al.*, 2008; Chen *et al.*, 2021), embora as pesquisas se debrucem a partir dos intemperismos ambientais (Barasa *et al.*, 2018). Portanto, torna-se importante

investigar uma resiliência mais ativa nas empresas, garantindo que estejam preparadas e adequadas ao ambiente.

A absorção da resiliência por parte das organizações é uma tarefa complexa, necessitando vinculação à outras capacidades organizacionais para que haja efeito significativo nos processos (Witmer & Mellinger, 2016; Duchek, 2020; Orth & Schudis, 2021). Devido as singularidades da resiliência, a aprendizagem organizacional faz-se importante nesta discussão, considerando as implicações desta capacidade na aquisição, transferência e integração das informações obtidas durante a absorção de resiliência e perpetuando sua aplicação às organizações (Froughi *et al.*, 2020). Ressaltando que as relações entre o artefato e as capacidades, devem culminar em criação de valor, ou seja, se alinhar ao desempenho das organizações (Brandão *et al.*, 2012). Consequentemente, esta pesquisa busca dar suporte empírico as influências que a aprendizagem organizacional construída a partir das informações de resiliência adquiridas por meio do planejamento e diálogo orçamentário possuem no desempenho organizacional.

Este estudo tem como contribuição teórica, implicações sobre a resiliência organizacional, por ser guiada pela vertente dos recursos presentes nas organizações e as possíveis configurações que eles recebem, a partir da VBR e suas capacidades dinâmicas, permitindo analisar desta forma a reação e ação interna das organizações atuantes no setor de hotelaria, e não apenas seu preparo no mercado competitivo (Barney, 1991; Henri, 2006; Teece, 2018).

Com o fornecimento de suporte teórico, discorre-se sobre as implicações do estudo para a gestão e contabilidade. O modelo teórico proposto por essa pesquisa, pretende prover informação suficiente para que gestores e pesquisadores acessem as funções orçamentárias que integram ou melhorem capacidades organizacionais com a finalidade de, efetivamente, incluí-las no planejamento e controle das atividades operacionais.

Em consideração, dados nacionais divulgados pelo IBGE demonstram que em 2011 a taxa anual de sobrevivência das empresas era de 25,9%, em edição mais recente a taxa anual de sobrevivência caiu para 20,22% em 2019. Estes dados corroboram com as ideias de Prayag (2018), aumentando a relevância em desenvolver uma estrutura coletiva que não foque apenas em casos isolados. Consequentemente, revela a necessidade de investigações empíricas sobre o processo de entrada da resiliência, bem como a sua disseminação e os produtos de sua aplicação no ambiente organizacional (Barasa *et al.*, 2018; Mithani *et al.*, 2021).

As organizações não devem se limitar a utilizar a resiliência apenas para a gestão de crises (Orth & Schuldis, 2021), assim demonstrando a importância da ressignificação das

informações adquiridas para oportunidades e ameaças futuras. Portanto, garantindo às organizações um maior nível de competitividade em relação à concorrência, conduzindo ao corpus informativo e, por fim, à aprendizagem organizacional (Duchek, 2020). Consequentemente, espera-se que a multiperformatividade da resiliência colabore para o crescimento e continuidade da empresa.

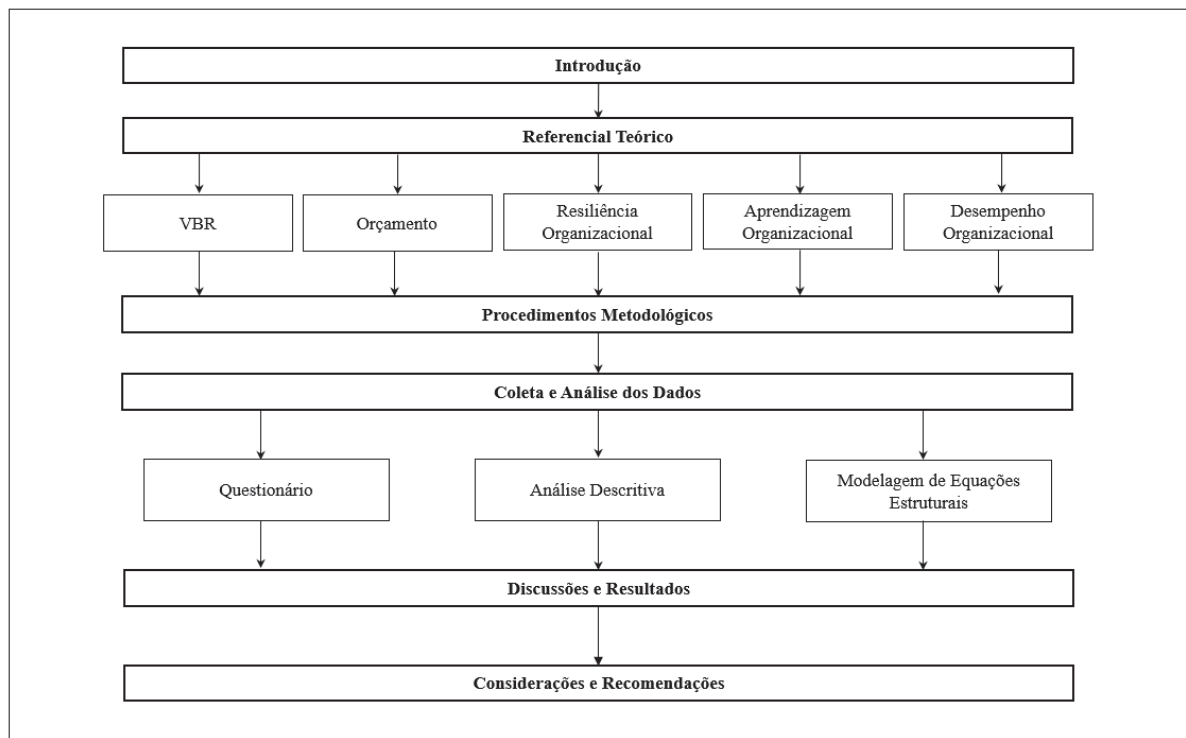
A contribuição empírica é direcionada à indústria hoteleira, envolvida em constante incerteza ambiental para atuação, tornando a gestão do conhecimento um fator decisivo para sobrevivência e competitividade (Ubeda-Garcia *et al*, 2021). Há comprovação empírica positiva que declara as capacidades dinâmicas influenciam no desempenho das organizações (Eisenhardt & Martin, 2000). Dessa forma, o vínculo entre resiliência, aprendizagem e desempenho proposto por este estudo, pretende garantir novos horizontes para a atividade e fomentar a aplicação das capacidades organizacionais no processo de gestão (Ferreira *et al*, 2016).

Este estudo está alinhado com os projetos de pesquisa da linha de gerencial desenvolvidos pelo Laboratório de Pesquisas Gerenciais (LAPEG) alocado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCONT) da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Com o objetivo de investigar as influências das funções orçamentárias na absorção de resiliência por meio da atividade e, consequentemente, a aquisição de aprendizagem organizacional, dessa forma impactando nas tomadas de decisões organizacionais, e na sobrevivência, competitividade e desempenho dentro de um mercado adverso e repleto de incertezas.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

Para uma melhor organização e uma coesa discussão, o presente estudo está estruturado conforme Figura 1 abaixo:

Figura 1 - Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma o trabalho é composto por cinco capítulos. Ordenado a partir de contextualização da temática até a formulação da questão de pesquisa, objetivo geral e apresentação dos objetivos específicos. Em sequência, é abordada a justificativa utilizada para estudar a problemática proposta.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico utilizado para embasar esta pesquisa. Em um primeiro momento é apresentada a VBR utilizada para guiar as análises do estudo, em sequência uma discussão sobre orçamento e suas funções de planejamento e diálogo, além de explorá-lo como ferramenta de controle e a melhor abordagem para implementar adaptações. Subsequente, apresenta-se a temática principal da discussão, a resiliência organizacional. Percorrendo sua evolução histórica, conflitos conceituais e dimensões de sua abordagem.

Ainda no capítulo dois, avança-se para uma discussão em relação à aprendizagem organizacional. Abordando suas aplicações, explorando sua construção e importância dentro das organizações, bem como, a relação de construir um *corpus* informativo a partir da resiliência adquirida. Explorando em seguida, os efeitos destas variáveis no desempenho organizacional, seja ele financeiro ou não-financeiro.

No terceiro capítulo, é descrito as escolhas metodológicas que melhor se adaptam as intenções desta pesquisa. Assim, em sua composição são encontrados o delineamento da

pesquisa, a população e amostra utilizadas, as hipóteses a serem exploradas, os construtos da pesquisa, o desenho utilizado para desenvolver o estudo, seguidos pelos procedimentos de coleta e análise de dados. E, por último, as limitações que recaem sobre a pretensão deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A *Teoria da Visão Baseada em Recursos* (VBR), foi proposta com o intuito de entender os fatores que respondiam aos casos de sucesso ou fracasso das organizações presentes no mercado (Madhani, 2010). A teoria visualiza as entidades como um aglomerado de recursos tangíveis, humanos e organizacionais que em diferentes configurações explicam a performance das empresas, a partir da organização dos recursos nas estratégias empresariais (Barney, 1991). A classificação desses recursos ocorre de acordo com sua importância no processo operacional, assim estabelecendo uma tipologia na qual os recursos são valiosos, raros, não reproduzíveis e insubstituível (Barney, 1991), conhecidos como VRIN.

A VBR não limita o escopo de definição para recursos, portanto, bens, processos, atributos, informações e conhecimentos controlados, compõe o amplo arsenal estratégico das organizações (Barney, 1991). No entanto, é necessário que haja uma consideração do que se encaixa nesse rótulo, por exemplo, Barney (1991) explorou os recursos em capital físico, capital humano e capital organizacional. Nessa mesma linha Brumagin (1994) propôs uma hierarquia de recursos, dividindo-os em produção e manutenção no nível básico, administrativos, de aprendizagem organizacional e, por fim, de visão estratégica, em um nível mais avançado.

A utilização da VBR se desenvolveu a partir dos estudos de Penrose (1959) que analisou os recursos internos de uma firma e seu crescimento baseado na relação que possíveis recursos apresentavam com a gestão presente. Há evidências que apontam a manutenção de vantagem competitiva derivada das conexões entre a singularidade e a ambiguidade que competências e disponibilidades possam apresentar (Soares & Da Rosa, 2021).

Assim, surgiu a rotulação recursal de tangíveis e intangíveis (Wernerfelt; 1984), o primeiro é corpóreo e palpável, de clara contabilização, o segundo por sua vez, são mais subjetivos e dificilmente contabilizados, proporcionando vantagem competitiva de outra forma. Soares (2019) traz como exemplo, as culturas das organizações, que são únicas em cada empresa e, portanto, heterogêneas. Este estudo, por sua vez explora a aprendizagem, julgando que o conjunto de experiências individuais das organizações, corrobora para o desenvolvimento de conhecimento auxiliar das estratégias e vantagem competitiva.

As adições à VBR nos anos 1980, circularam em estudar os recursos em pacotes (Wernerfelt, 1984; Rumelt 1984), explorar as questões de custo para imitar recursos

concorrentes, a centralização dos recursos em modelos estratégicos e a utilização dos recursos para alcançar vantagem competitiva (Wernerfelt, 1995; Grant, 1996), desenvolvimento dos critérios VRIN e reforço empírico para sua utilização (Barney, 1991). A abordagem à teoria nos anos 90 buscava uma relação com elementos gerenciais e as possibilidades estratégicas latentes (Grant, 1996; Teece *et al.*, 1997).

Uma das grandes críticas à teoria, é que ela considera recursos e capacidades como estáticos, característica não presente nos mercados (Wang & Ahmed, 2007). Os autores ressaltam que, nesse debate, uma das limitações às análises se encontra no amplo dinamismo encontrado no ambiente, contrastando diretamente com o proposto pela teoria e, conseqüentemente, exigindo uma evolução. Para resolver esse conflito entre a teoria e sua aplicação em um mercado de incertezas, além da substituição da classificação de não substituível por organizacional, transformando o critério em VRIO (Barney *et al.*, 2007), complementar a isso surge o conceito de capacidades dinâmicas (Teece, 2007).

A estrutura das capacidades dinâmicas, propõe uma organização e priorização do excesso informativo que decai sobre a organização, com o propósito de alcançar vantagem competitiva no longo prazo (Teece, 2018). Assim, estar preparada para responder as adversidades e captar as oportunidades em um oceano de dúvidas e ameaças (Teece, *et al.*, 1997). A literatura define como capacidade os fatores que determinam as ações organizacionais e sua eficiência em realizar mudanças nas organizações. Essas capacidades representam, ainda, um aninhado sistêmico de atividades (Teece, 2018).

Uma representação mais tangível dessas capacidades se encontra nos antecedentes organizacionais e rotinas estratégicas, utilizados para alterar, integrar e recombina recursos (Grant, 1996; Eisenhardt & Martin, 2000). Outros estudos as denominam capacidades combinativas, devido seu perfil de sintetizar e adquirir conhecimento e conduzir novas aplicações aos recursos (Henderson & Cockburn, 1994; Zollo & Winter, 2002). Nessa lógica as capacidades dinâmicas são os padrões coletivos aprendidos e estabilizados, que propicia a busca de maior efetividade (Zollo & Winter, 2002).

Teece (2012) categoriza as capacidades dinâmicas em três grupos de atividades. O primeiro diz respeito a habilidade de perceber, analisar e avaliar oportunidades ou ameaças, seguido pelo segundo, que trata da distribuição dos recursos presentes, com finalidade de criar valor para a organização enquanto capta as possibilidades e se protege das incertezas. Por fim, o terceiro grupo lida com a reconfiguração, renovação e integração dos bens organizacionais de acordo com as mudanças do mercado, para garantir a sobrevivência. Essa categorização,

desperta a necessidade de avaliar as capacidades dinâmicas como performance e ostensividade (Weaven *et al.*, 2021).

Em relação a essa operacionalização, pode-se dizer que a VBR é aplicável no mapeamento estratégico dos recursos disponíveis às organizações, assim incrementando a capacidade de criar maior valor econômico que suas concorrentes (Wernerfelt, 1995). A teoria, então, incentiva a análise interna na busca de fontes de competitividade, buscando destaque no mercado a partir de subsídios da própria organização (Carvalho *et al.*, 2014; Junges & Dal-Soto, 2017).

A VBR, torna-se então, de extrema importância no processo de reconhecimento dos recursos que possibilitam a implementação das práticas e processos almejados ou, do contrário, ajustar o uso dos recursos aos contextos necessários (Medeiros *et al.*, 2016). Revelando, então, como cerne a análise interna direcionada a encontrar pontos de destaque ou oportunidades internas de alcançar diferencial competitivo (Carvalho *et al.*, 2014; Soares, 2019).

Por fim, este estudo seguiu a estratégia de pesquisa de Henri (2006) adotando o orçamento como o recurso organizacional, caracterizado como instrumento gerencial cujas configurações (Ekholm & Wallin, 2011) geram tensões dinâmicas no processo de gestão resultando em diferentes performances entre as empresas, a partir de um posicionamento estratégico (Henri, 2006). Além disso, buscou a partir das funções orçamentárias, analisar os efeitos nas relações entre a capacidade organizacional de resiliência (Skouloudis et al, 2020) com a capacidade dinâmica (Teece, 2007) da aprendizagem organizacional.

2.2 ORÇAMENTO E SUAS FUNÇÕES

O orçamento, é um instrumento possibilitador de coordenação e comunicação dos objetivos entre os setores organizacionais. Considerado como a aglomeração do fluxo informativo e processos administrativos que integram os sistemas de controles gerenciais (Merchant, 1981; Chapman & Kihn, 2009). Sua utilização no ambiente organizacional é complexa, pois se adapta as especificidades da firma levando em consideração o porte, comportamento organizacional, incertezas ambientais e tecnologia disponível (Merchant, 1981).

Por conta de seu protagonismo no ambiente organizacional (Silva, 2020), o orçamento é caracterizado como um importante elemento dos sistemas de controles gerenciais (Mucci, *et al.*, 2016). Considerado um forte controle cibernético, o orçamento é, permissor de

quantificação fenomenológica, análises e indicadores de correções pertinentes, além de servir como farol para as metas desejadas (Malmi & Brown, 2008; Mucci *et al.*, 2016).

Dos elementos discutidos que influenciam seu planejamento e aplicação, o porte da organização, por exemplo, gera problemas de controle, comunicação e coordenação. Nas empresas de pequeno e médio porte, geralmente, os controles são exercidos de maneira informal e direcionadas ao pessoal, em formato de comunicação direta entre os gestores e funcionários (Merchant, 1981). Essa proximidade de comunicação torna-se mais difícil em empresas de grande porte, pois considerando o tamanho, a comunicação eficiente exige um número superior de canais e uma coordenação precisa da informação encaminhada (Merchant, 1981)

É, então, nas organizações de grande porte que se torna necessária a implementação de controles gerenciais mais formalizados, que envolvam uma estrutura de atividades e informação padronizada para alcançar uma mensuração mais eficiente da performance organizacional (Merchant, 1981). É, também, nessas organizações que se encontra maior nível de descentralização da cadeia de comando e, portanto, há necessidade de considerar quatro fatores no sistema orçamentário: a participação de gestores de nível baixo e médio, a importância no alcance de metas orçamentárias, a formalização dos padrões de comunicação e a sofisticação do sistema orçamentário (Merchant, 1981).

A consistência que a participação de gestores dos níveis mais baixos traz para o planejamento é vinculada com o nível de descentralização encontrada em cada organização. Essa ligação é considerada a partir da proximidade que os gestores menores possuem com as atividades mais especializadas, trazendo considerações mais realistas para o planejamento orçamentário (Bruns & Waterhouse, 1975). Da mesma forma, deve-se tomar conta do grau que o cumprimento das metas estabelecidas no orçamento possui sobre as unidades operacionais, visto que elas vão guiar o comprometimento organizacional a partir de um plano que estabelece o que é aturado como exceção ou desvio (Galbraith, 1971).

Outro fator é a formalização da estrutura orçamentária, como explorado por King *et al.* (2010), que responsabiliza o respectivo nível organizacional (estratégico, tático e operacional) com a adaptação do orçamento aos contextos proporcionados pelo ambiente ao qual ele se insere. E por fim, o orçamento sofre, também, efeitos relacionados ao grau de detalhamento do artefato, que definirá os limites para a autonomia do nível operacional e se as funções de controle se basearão em simples execução de reajustes nos compromissos (Stede, 2001; Sponem & Lambert, 2016).

As organizações procuram a utilização mais apropriada para o orçamento, e muito se relaciona ao propósito de sua aplicação, podendo ser incorporado em uma função de planejamento ou controle (Churchill, 1984). Tais funções podem ser alinhadas com o fluxo de caixa, uso e distribuição de fundos, os dispêndios de capital durante os períodos de projetos, previsão de vendas e custas comerciais, detalhamento dos custos de produção além da provisão de gastos administrativos (Barret & Fraser 1977).

O alinhamento das funções é, amplamente, vinculado nas metas de ganhos econômicos que baseiam as estratégias de negócio. Dessa forma os desequilíbrios de mercado que incidem nos ganhos, consequentemente, afetaram as funções orçamentárias e as estratégias as quais se submetem (Ekholm & Wallin, 2011). Esses desequilíbrios tornam a diferenciação entre riscos e incertezas. O risco ocorre nos planos de ação de forma previsível e pode ser respondido com métodos convencionais da gestão, enquanto as incertezas, são não probabilísticas objetivas e só podem ser superadas com ações (Mathews, 2006).

Mucci *et al.* (2016) declaram que a difícil delimitação das funções orçamentárias é decorrente da sobreposição que uma função tem sobre a outra. No entanto, é viável identificar qual função é priorizada processo orçamentário, de tal maneira que essa priorização varie de acordo com o viés dos gestores envolvidos (Frezatti *et al.*, 2011). Por essa perspectiva é improdutivo determinar com exatidão todas as funções do orçamento, uma alternativa é aproximar a temática por quatro conceitos (o foco operacional e o curto prazo, envolvendo planejamento operacional e avaliação de desempenho, e o foco estratégico e longo prazo, remetendo às metas disseminadas e a construção estratégica da organização) (Hansen & Van der Stede, 2004).

Por muitas vezes, considerado apenas como planejamento organizacional, a aplicação orçamentária levanta a discussão relacionada à posição que o artefato ocupa. Essa discussão é tanto acadêmica (Arnold & Gillenkirch, 2015; Ekholm & Wallin, 2011) quanto mercadológica (Hope & Fraser, 2003). Os pontos principais do debate, ditam que as múltiplas funções orçamentárias podem em conjunto criar valor para as organizações, em contrapartida, alegando que assumir ao mesmo tempo múltiplas funções, o orçamento torna-se de questionável aplicação, devido ao conflito que funções distintas possam ter (Mucci *et al.*, 2016).

Apesar de amplamente usado pelas organizações (Libby & Lindsay, 2010), o orçamento é alvo de muitas críticas. Hope & Fraser (2003) e Ostergren & Stensaker (2011) consideram sua execução como individualista e de curto prazo, além de produzir pouco valor informativo ou de gestão para os usuários, tendo em vista o tempo mínimo necessário para

seu planejamento. Essas críticas se originam de resultados contraditórios em estudos anteriores (Hartmann, 2000; Jensen, 2001; Hope & Fraser, 2003), porém esses desfechos ignoraram as múltiplas dimensões presentes nos orçamentos e suas funções nas organizações (Hansen & Stede, 2004).

Com base nas funções orçamentárias, esta pesquisa adota o debate pela lente de duas aplicações organizacionais, a primeira, conhecida como planejamento, que explora a formalização do instrumento e as variações que podem incidir sobre o mesmo, aqui englobando alocação e distribuição dos recursos de acordo com as necessidades setoriais e/ou operacionais (Ekholm & Wallin, 2011; Mucci *et al.*, 2016). E a segunda dimensão, o diálogo, focado nas relações interpessoais, absorção dos valores organizacionais e motivação individual dos funcionários (Silva & Lavarda 2020).

As trocas entre os gestores e seus subordinados, apresentam-se no planejamento como as frequentes trocas informacionais (Joshi *et al.*, 2003). Nesse contexto, o orçamento é responsável por comunicar as expectativas dos gestores de nível alto aos funcionários, principalmente, quando há presença de rotina no processo produtivo, possibilitando por meio de seu planejamento alcançar uma coordenação efetiva de todas as unidades e setores da organização, bem como declarar, antecipadamente, as métricas para performance e recompensas (Joshi *et al.*, 2003).

A função do diálogo orçamentário (Ekholm & Wallin, 2011) é importante, pois permite a fomentação da troca de experiências, o debate organizacional, elementos auxiliares na disseminação de conhecimento e proporcionador de ações estratégicas (Silva, 2020). Além disso, o diálogo estimula, por meio de pressão endógena, a absorção de oportunidades (Simons, 1990; 1995). Essas oportunidades então vão se tornar crescimento, pela mediação adequada e controlada, a partir dos riscos que se apresentarem durante o processo operacional (Oyadomari *et al.*, 2011).

Esses riscos são geridos, principalmente, por meio da função do diálogo que incita a busca de novas oportunidades a partir do que a organização considerar aceitável (Marginson, 2002). Além disso auxilia uma interação em toda a estrutura hierárquica presente na organização permitindo que haja discussões sobre demandas internas, limitações de recursos e problemas com fluxo de caixa, que podem se distanciar do planejamento orçamentário (Silva, 2020).

Por essa razão o orçamento é importante instrumento para o diálogo dos agentes organizacionais, manutenção e disseminação de dados dos clientes, aplicação de ajustes aos desvios presentes na operacionalização (Ekholm & Wallin, 2011; Silva, 2020). Sua

tradicional aplicação diagnóstica, contribui para a atribuição das responsabilidades e desempenho, enquanto possibilita a eficiência, aprendizagem, criatividade e adaptabilidade, principalmente, quando promove a troca contínua informacional entre os níveis de gerência (Simons, 2013)

Estas funções organizacionais do orçamento (planejamento e diálogo) revelam um contraste do controle orçamentário aplicado de acordo com o grau que a organização deseja que seus funcionários atuem em relação as metas, podendo ser um controle mais rígido ou flexível (Stede & Wim, 2001). Essa consideração proporciona que as respostas ambientais sejam mais tempestivas e garantam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para se sobressaírem no mercado ao qual atuem (Silva, 2020). Com essa tempestividade em mente, surge a necessidade de entender o processo orçamentário organizacional, que envolve uma diversificação de configurações (Sponem & Lambert, 2016).

Ainda sobre a vantagem tempestiva do orçamento (Silva, 2020), o instrumento permite a absorção de vantagens competitivas ao proporcionar o desenvolvimento de capacidades organizacionais (Simons, 2013; Silva, 2020). Uma dessas capacidades que apresenta grande significância para a gestão de riscos ou fomentação de resultados em meio a adversidades, é a resiliência organizacional (McManus *et al.*, 2008) que permite planejamento e adaptação às situações inesperadas que se apresentem às empresas.

2.3 RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre a resiliência organizacional começaram a ganhar importância a partir do momento em que as pessoas se atentaram para as consequências dos desastres tanto naturais quanto resultantes de ações humanas (Tukamuhabwa *et al.*, 2015). No entanto, essa atenção nublou os traços de uma possível origem do debate dirigido a resiliência, dificultando um acordo em relação ao surgimento dessas ideias e, consequentemente, de conceituação (Ruiz-Martin *et al.*, 2018).

O conceito em si, deriva do campo da física, e se relaciona às habilidades dos sistemas para lidar com mudanças (Petak, 2002). Já Rutter (1993) atribuiu a origem da resiliência à psicologia, que adota um contexto de efeito rebote dos indivíduos, ao ponderar que ela surgiu do otimismo humano. Para o autor é crucial que não se aborde a temática por essa ótica para evitar uma simplificação nas respostas dos problemas cotidianos. No estudo psicológico em questão, convoca-se a reflexão de que as mensurações utilizadas, podem apresentar erros. Isso pode trazer consequências negativas à ciência, pois as características

resilientes acessadas de uma única forma, podem não representar o contexto de forma completa, considerando o momento ou época em que ocorre.

Além da atribuição da origem do termo à psicologia, a vertente das ciências da natureza anuncia o início da discussão ao momento de sua popularização, logo após o lançamento do estudo de Holling (1973) nomeado “*Resilience and stability of ecological systems*”. A atribuição à obra traz a temática para os sistemas naturais. Na obra, Holling (1973) discorre sobre as capacidades dos sistemas ecológicos de se estabilizar e de retornarem a dita estabilidade.

Na ecologia, muito se discute sobre a capacidade de retornar ao equilíbrio ecológico de áreas em risco ou ameaça de desastres ecológicos. Como mostram Chambers *et al.* (2019), a inserção da variável humana e as consequências de suas interações, trazem novas problemáticas de gestão dos ecossistemas. Nesse contexto, a resiliência se apresenta com certa dificuldade, dada a questão que na natureza as respostas às perturbações são mais voláteis. Assim, muito da literatura foca em teoria e desenvolvimento de formas de aplicar os conceitos de resiliência.

Em um cenário mais contemporâneo, os debates sobre resiliência se ampliaram a campos científicos diferenciados como pesquisas de gestão empresarial (Ma *et al.*, 2018), engenharia e segurança (Patriarca *et al.*, 2018), e sociologia (Cumming *et al.*, 2005; Caruana *et al.*, 2014). Essas aplicações, conduziram a uma falta de consenso sobre a definição comum do termo resiliência, mesmo dentro da mesma área de discussão, fato reforçado pela aparente imparidade entre os estudos realizados (Bergstrom *et al.*, 2015).

Dessa forma, no campo das organizações pode-se considerar a resiliência organizacional, como a habilidade de reconfigurar seus recursos, otimizar processos, remodelar suas relações em momentos de crise ao mesmo tempo que se recupera rapidamente das adversidades. Ou seja, as organizações sobrevivem às situações adversas, mas também apresentam crescimento (Chen *et al.*, 2021). Por essa razão, a resiliência incorpora uma capacidade de planejamento e uma capacidade adaptativa (McManus *et al.*, 2008).

Parcela da contribuição da literatura aborda a resiliência organizacional como a habilidade de lidar com mudanças, internas ou externas (Witmer & Mellinger, 2016), enquanto outra parcela a define como capacidade (Lengnick-Hall *et al.*, 2011; Skouloudis *et al.*, 2020). O uso dos termos habilidade e capacidade, sem um consenso ou limitações, traz maior dificuldade para a definição da resiliência organizacional, visto que nenhum dos autores abordam um significado comum, e sua escolha e utilização é vinculada à conotação de agir.

A exploração científica da resiliência no âmbito organizacional, relacionam-na a um processo focado em sobrevivência, considerando elementos como gestão de riscos, crises e emergências, continuidade e segurança (Valikangas & Romme, 2012; Ducheck, 2020; Beuren *et al.*, 2021;). Porém Meyer (1982) alerta que a exploração da resiliência organizacional limitada à sobrevivência é improdutiva, pois as escolhas dos indivíduos dentro das organizações são, muitas vezes, específicas e exclusivas dentro dos eventos. Ou seja, as organizações adotam a resiliência de forma dependente, ou defensiva, diante dos eventos, quando poderiam adotar uma postura mais ativa a fim de minimizar os danos de eventos futuros sem a necessidade de prever cada adversidade (Meyer, 1982).

Um bom exemplo de postura ativa da resiliência é explorado por Weick (1993), que direciona o foco de seu estudo à quatro fontes de supressão de riscos, eles se apresentando como: (a) imprevisto e bricolagem, ligadas as capacidades criativas e a utilização dessa criatividade em momentos de pressão, (b) sistema virtual de funções, referente a capacidade dos elementos da organização em ocupar outras funções, efetivamente, durante atribulações, (c) atitude de sabedoria, traduzida como a humildade em perceber que não entendem por completo os eventos que estão ocorrendo, evitando comportamentos extremistas (d) respeito e interação, para entender que as vezes um parceiro de operação pode auxiliar mais que a organização como um todo.

A importância de reconhecer os indicadores de resiliência organizacional, bem como a forma que a constroem, revelam efeitos que o processo possui na comunidade imediata em que atuam as organizações, e por consequência, impactam no contexto global ao qual pertencem (McManus *et al.*, 2007; McManus *et al.*, 2008). Assim, o surgimento de organizações resilientes em um determinado ambiente, influencia que, as comunidades e sociedades abrangidas por elas, desenvolvam esta capacidade por compartilharem dos riscos e do processo de reerguida, assim como discutem Lee *et al.* (2013).

Essa interligação influencia não apenas as comunidades, na busca de aumentar a resiliência dos ambientes onde ocorrem as atividades da organização, por consequência aumenta-se a resiliência dos processos de engenharia, retroalimentando a capacidade em diferentes patamares (Righi *et al.*, 2015). Na mesma linha, surgiu a necessidade de construir pontes entre a capacidade organizacional de ser resiliente e a necessidade de uma cadeia de suprimentos vinculada a uma infraestrutura que apresentem dedicada resiliência em suas aplicações (Linkov *et al.*, 2014; Mensah & Merkurjev, 2014).

O planejamento resiliente, deve considerar em uma linha, a resiliência como a questão principal para defender os negócios dos riscos, considerando que haja esforço para

prever as possíveis ameaças à organização (Louisot, 2015). Em contrapartida, pode-se encarar o planejamento resiliente como uma nova forma de encarar possíveis riscos (Denhardt & Denhardt, 2010). O primeiro abre uma ponderação sobre a impraticidade que se torna tentar prever todas as possíveis ameaças que incidem sobre as organizações (Fiksel, 2003), enquanto o segundo revela a necessidade de desenvolver a resiliência das empresas para garantir que se recomponham após sérias consequências de determinados eventos, previstos ou não (Dalziell & McManus, 2004).

Dessa forma, é possível identificar três fluxos, bastante aceitos, da ocorrência de resiliência organizacional (Beuren & Santos, 2019). O primeiro leva em consideração a resiliência como um fator inerente da empresa, ou seja, uma habilidade que ela já possui. Com maior profundidade, esse primeiro fluxo explora a resiliência organizacional como uma reação emergencial à eventos ou como processo de recuperação (Bhamra *et al*, 2011).

O segundo encara a resiliência como uma consequência das atividades operacionais, algo que ela absorve. O segundo fluxo diz se relaciona à manutenção de ajustes positivos sob circunstâncias desafiadoras, das quais as organizações emergem reforçadas e com maior desenvoltura (Vogus & Sutcliffe, 2007). Esse fator possibilita que a organização retorne as operações de forma estável, com maior possibilidade de alcançar suas metas e identificar futuras oportunidades e riscos com maior clareza. E o terceiro retrata, puramente, a capacidade da organização de suportar riscos e tensões (Ruiz-Martin *et al.*, 2018).

Para o desenvolvimento da resiliência como um construto, deve-se considerar quatro elementos. O primeiro elemento levanta a importância de possuir uma definição clara que englobe a essência do assunto, evitando o uso de palavras diferentes expressando a mesma ideia. Em segundo lugar, Suddaby (2010) continua realçando a importância de focar no escopo contextual e suas circunstâncias, as quais o construto se aplica ou não. Como terceiro elemento, os construtos devem, não apenas, ser livres de distinções conceituais, mas também considerar as relações semânticas com outros construtos. O elemento final de Suddaby (2010) é a coerência do construto em relação ao argumento teórico que se aplica.

Os elementos de Suddaby (2010), permite clarear um pouco as incertezas da temática, ao analisar a resiliência por quatro conceitos: (i) rebote; (ii) robusteza; (iii) extensibilidade graciosa, e (iv) adaptabilidade sustentada. O primeiro é o mais adotado, porém, sua aplicação leva ao questionamento inicial de incertezas (Woods, 2015). Nesse contexto, não se deve analisar os períodos de ocorrência do rebote, mas sim as capacidades e recursos que estavam disponíveis antes do rebote ocorrer. Em um segundo momento, o rebote

leva em consideração o evento, de forma geral, como uma surpresa incidente e não apenas os eventos específicos ocorridos (Hollnagel *et al.*, 2006; Woods & Wreathall, 2008).

Na sequência, a robusteza, entendida como a capacidade absorviva das organizações, essa rotulação é uma das maiores razões da criação de desacordo dentro da literatura (Woods, 2015; Hollnagel *et al.*, 2006). É compreensível que as definições, ou ao menos as características, causem certa confusão vista suas similaridades, no entanto a robustez é mais limitada. Considera-se um sistema altamente robusto também como rígido, podendo incorrer que o incremento de robusteza apenas minimize as consequências das surpresas e a exponha a mais riscos (Allspaw, 2012).

O terceiro conceito, a extensibilidade graciosa, dá suporte para as fraquezas do segundo, ao analisar a resiliência organizacional como forma de ampliar sua capacidade adaptativa perante as surpresas e dificuldades (Woods & Branlat, 2011). É esperado que qualquer sistema possua limitações, e que essas mesmas limitações sejam postas a teste, como revelam Ouedraogo *et al.* (2013), Paletz *et al.* (2013), Fairbanks *et al.* (2014). Por essa ótica a pergunta não é como ou por que, e sim de que maneira as organizações estendem suas capacidades para responder aos desafios (Woods, 2015).

Por fim, o quarto conceito é a resiliência pelo viés da adaptabilidade sustentada, ou seja, a regulação das capacidades adaptativas inseridas em redes com funcionamento em camadas, que por sua vez participam de outras redes maiores (Alderson & Doyle, 2010). Dessa forma eles abordam a evolução da capacidade, preservando as características mais vantajosas e mais pertinentes a sua sobrevivência

Com esses quatro conceitos em mente Chen *et al.* (2021), viabilizaram um instrumento de mensuração, proporcionando uma maneira empírica de levantar elementos, potencialmente, vinculados à resiliência dentro das organizações. Essas dimensões foram construídas com o processo de *open coding* que interpreta os dados coletados utilizando conceitualização e categorização de características intrínsecas. Posteriormente aplicou-se os resultados ao processo de *axial coding*, que generalizou as categorias resultantes, com a finalidade de estabelecer relação entre elas seguindo o modelo “causalidade, fenômeno, ação estratégica e resultados” (Strauss & Corbin, 1997). A partir de uma codificação baseada em métodos de *ground theory* foram encontradas, então, cinco dimensões da resiliência organizacional: (i) a resiliência de capital, ditando a capacidade das organizações em operar e recapitalizar contra riscos; (ii) a resiliência estratégica, que garante a consistência dos planos de ação ajudando a identificar e eliminar desvantagens; (iii) a resiliência cultural, responsável por manter e moldar a moral e comprometimento dos funcionários; (iv) a resiliência

relacional, mantenedora das relações com clientes e investidores; e, por fim, (v) resiliência de aprendizado, condizente com a capacidade de lidar com pressões e desafios no processo de aprendizagem (Chen *et al.*, 2021).

É importante entender que a resiliência não é deslocada dos demais processos organizacionais, portanto, buscaram-se capacidades que contribuem para a sua propagação dentro das empresas (Orth & Schuldis, 2021). Aliado a isso, uma capacidade que se revelou na literatura, com forte vínculo, foi a aprendizagem organizacional (Witmer & Mellinger, 2016; Duchek, 2020). A relação entre ambas é dada a partir da entrada informacional da resiliência, que é então alterada e estocada em rotinas ou comportamentos.

2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional pode ser discutida a partir de uma vertente psicológica (Daft & Weick, 1984), uma sociológica (Levit & March, 1988) e uma perspectiva que remete à *Teoria Organizacional* (Huber, 1991). De forma estratégica a aprendizagem organizacional começou a ser identificado como fonte de vantagem competitiva, alterando assim a forma tradicional de gestão (Jerez-Gómez *et al.*, 2005).

No entanto, o grande foco da discussão da aprendizagem nos ambientes organizacionais surgiu com *Teoria Comportamental da Firma* de Cyert e March (1963). Esta teoria descreve a firma como um complexo sistema adaptativo, capaz de capturar aprendizagem organizacional, por meio de um círculo de aprendizado, como resposta a choques externos ao utilizar procedimentos específicos (Schulz, 2017; Duchek, 2020). Essa definição trouxe um conflito entre duas imagens de adaptação, a primeira com um viés mais racionalista econômico e a outra menos racionalista focada em resultados mais abstratos como melhoramento de processos que sejam mais sensíveis a alterações (Duchek, 2020).

Torna-se necessário destacar a importância que o aprendizado individual possui sobre o assunto, pois é pela observação do indivíduo que a organização encontra uma das principais fontes de informação (Kim, 1998; Örténblad, 2018). A ressalva aqui é direcionada ao fato de que apesar de reconhecer a fonte, não se deve categorizar a aprendizagem organizacional como a soma de todo o conhecimento dos membros da organização. E sim como o processo dinâmico, baseado em conhecimento, que envolve ações controladas entre os níveis organizacionais (Hedberg, 1981).

Outro componente importante no processo dinâmico da aprendizagem é o denominado por Walsh e Ungson (1991) de memória organizacional, representante do

conhecimento coletivo processado em um *corpus* que afeta a informação coletada e a maneira como é interpretada e processada. Dessa forma, ao analisar a aprendizagem como um processo organizacional, verifica-se três aspectos: (i) aquisição, ou seja, a forma como é coletada a informação; (ii) transferência, referente a inserção das informações nos comportamentos internos; e (iii) integração, revelando o método de melhoramento das ações (Ackerman & Halverson, 2000; Akgün *et al.*, 2012; Foroughi *et al.*, 2020).

Entender a aprendizagem organizacional dessa forma, remete a uma resignificação de que é uma capacidade organizacional de processar as informações úteis. Mas essa capacidade deve ser amparada pela decisão gerencial e seguir uma linha de ação para tal (Williams, 2001). Requer, também, uma consciência coletiva que permita uma visão sistematizada responsável por clarear os resultados positivos (Senge, 1990). Além disso, o desenvolvimento do conhecimento deve ser produto da aquisição, transferência e integração (Nonaka *et al.*, 1995). Por fim, apenas a adaptação às mudanças ocorridas, não necessariamente garante vantagem competitiva, por vezes representa sobrevivência (Hedberg, 1981).

Nesse contexto de sobrevivência, a aprendizagem organizacional pode garantir a gestão de resiliência (Martins, 2019). Essa garantia se apresenta a partir da conscientização da organização, como um todo, para as situações emergentes, de forma a guiar sistematicamente as mudanças internas (Sutcliffe & Vogus, 2003). A aprendizagem organizacional, por essa ótica, se mostra como elemento importante para construção de resiliência nas capacidades organizacionais (Nascimento, 2014). Considerando os erros como fonte de oportunidades para aprendizado, crescimento e restauração para as atividades organizacionais e para a tomada de decisão (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Vale salientar que a resiliência, se abordada como processo, pode ser aprendida e melhorada, permitindo que as organizações trabalhem em formas de obtê-la (Nascimento, 2014). Assim, uma organização resiliente desenvolve culturas e capacidades de aprender, adaptar e reconfigurar-se de acordo com experiências anteriores, tendo em vista a eficácia coletiva e crença compartilhada (Akgün & Keskin, 2014). Complementar, uma aprendizagem que proporciona práticas resilientes, fomenta um questionamento robusto, a fim, de compreender a realidade que envolvem a gestão organizacional e resultados da atividade (Rioli & Savicki, 2003; Weick & Sutcliffe, 2007).

Ao que se relaciona com performance, a literatura traz a aprendizagem como a experiência adquirida em situações de risco, nesses modelos a organização encontra, soluciona e mantém boas informações para o futuro, se baseando em quedas de performance

(Cyert & March, 1963). A aquisição dessas experiências ocorre, então, por dois caminhos, o primeiro ligado a forma como organização e indivíduos se ajustam a experiências anteriores e, no segundo, que proclama que em situações de risco os ajustes comportamentais são intensificados para atender as situações (Schulz, 2017; Pham & Hoang, 2019).

Esses dois caminhos, no entanto, proporcionam as próprias limitações da aprendizagem organizacional. Uma dessas limitações é descrita por Levit e March (1988), que sugeriram um protótipo de autolimitação denominado armadilha de competência. Nesse protótipo as empresas utilizam rotinas para desenvolver competências impactantes de performance e, ao mesmo tempo, estas competências e rotinas se tornam um fator limitante, ou até mesmo um fator que impeça, a experimentação de alternativas, inibindo a absorção de aprendizado (Liu, 2006). Para entender melhor essas limitações, divide-se recursos organizacionais em duas atividades dentro da aprendizagem organizacional, a primeira definida como exploração da informação (*knowledge exploration*) e a segunda como exploração do conhecimento (*knowledge exploitation*) (Liu, 2006).

A exploração da informação é o uso e desenvolvimento de competências já existentes, facilitando a aquisição dessas competências por meio da adoção, sintetização e aplicação de conhecimentos já existentes (March, 1991). Compromete o processo de recuperação informacional e valida por meio da experiência (Lyles & Schwenk, 1992). Em contraste, existe a exploração do conhecimento, envolvendo a habilidade da firma em adquirir informações novas, essa habilidade é volátil e exercida em situações de risco, experimentação, descoberta e inovação, porém seus resultados são incertos e imprevisíveis (March, 1991).

A preocupação com os resultados do processo é uma crítica recorrente nas pesquisas que envolvem aprendizagem organizacional, pois sua estrutura abrange uma multidão de subprocessos latentes (Slater & Narver, 1995). Subprocessos, esses, que devem considerar uma maior profundidade nas análises, e explorar o construto de aprendizagem muito além de seus resultados aparentes. Logo, para que a aprendizagem seja reconhecida em alto nível pela organização, os processos devem capturar aprendizado em quatro dimensões: (i) comprometimento gerencial, (ii) perspectiva do sistema, (iii) abertura e experimentação e, por fim, (iv) transferência e integração do conhecimento (Jerez-Gómez *et al.*, 2005).

O comprometimento gerencial, torna-se de extrema relevância para a inserção de cultura permissiva de coleta, criação e transferência de conhecimento (Garvin, 1993; Lämsä & Savolaine, 2000). Ele define o posicionamento estratégico guiado para a aprendizagem, tornando-o a ferramenta central para aquisição de resultados de longo prazo (Slocum *et al.*, 1994). Além disso, influencia o entendimento dos colaboradores, guiando os comportamentos

para captar o propósito (Williams, 2001). Por fim, possui também a função de reciclar antigos processos que se tornaram obsoletos (Nonaka *et al.*, 1996).

Em segundo lugar, existe a perspectiva sistêmica que unifica os membros em torno de uma identidade compartilhada (Jerez-Goméz *et al.*, 2005). Essa identidade clareia os objetivos e a importância deles no desenvolvimento organizacional. Essa construção coletiva é importante, pois, categoriza a coordenação das partes que compõem a organização e, assim, destaca a importância da troca de informação dentro do ambiente operacional (Garvin, 1993), por mais que os setores de uma empresa compartilhem das informações e crenças estipuladas, a integração efetiva acontece a partir de uma linguagem unificada.

A terceira dimensão, defende um ambiente com abertura para captar aprendizagem organizacional, é um fator a se considerar quando pretende-se manter um fluxo de renovação constante (Senge, 1990). Com o propósito de fornecer essa ambientação as empresas necessitam vistoriar o surgimento de atitudes egocêntricas e sobrepujar as diversas experiências em prol de uma considerada superior. Nesse sentido, a organização deve possuir culturas habilitantes para permitir que as capacidades criativas surjam em momentos de crises, e aprender a partir de erros e experiências (Slater & Narver, 1995).

A quarta e última dimensão, retrata dois processos altamente ligados, transferência e integração do conhecimento (Jerez-Goméz *et al.*, 2005). A transferência se refere à propagação do conhecimento entre indivíduos (Nicolini & Mezner, 1995) enquanto a integração compromete o repasse desse conhecimento a equipes, gerando o *corpus* necessário para construir a aprendizagem em nível organizacional (Walsh & Ungson, 1991). Por sua natureza e usabilidade tão próximas, ambos processos têm sua eficácia vinculada a capacidade absorviva da organização, de forma que a presença de barreiras aos canais de informação determina a qualidade das práticas organizacionais (Szulanski, 2000).

Essas quatro dimensões, apesar de bem segregadas, se relacionam com bastante dinamismo (Jerez-Goméz *et al.*, 2005). Esse dinamismo ocorre de acordo com as interações entre as dimensões da abertura e experimentação gerando oportunidades para a dimensão de integração e transferência informacional, que a partir de uma linguagem e visão comum, proporcionadas pela perspectiva sistêmica vão criar o *corpus* desejado pela organização de acordo com os incentivos da gestão e seu comprometimento. O entendimento dessa relação é o que compõe a usabilidade da aprendizagem como vantagem competitiva para melhorar o desempenho das organizações (Jerez-Goméz *et al.*, 2005).

Modelos estruturais provaram que em culturas inovativas, a aprendizagem organizacional influencia significativamente no desempenho das organizações, complementar

a isso, sua aplicação sob a perspectiva da VBR incrementa a os resultados organizacionais positivos (Ur Rehman *et al.*, 2019). No entanto, evidências empíricas demonstram que vínculo entre desempenho e aprendizagem ainda necessitam de maior atenção, mesmo que exista reforço na literatura apresentando os processos de coleta de conhecimento auxiliando a aprendizagem a alcançar as metas almejadas (Obeso *et al.*, 2020).

2.5 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho organizacional pode ser entendido como os resultados alcançados pelas unidades de operação em determinado período (Fernandes *et al.*, 2006; Brandão *et al.*, 2012). Nesse sentido, muito se relaciona às noções de atitudes ou ações que almejam objetivos e que se sujeitem a alterações para definir melhor adequação com eficiência e eficácia (Brandão *et al.*, 2012). O propósito da gestão é a contínua criação de valor para a organização. Portanto, deve-se considerar o desempenho organizacional como um conjunto de processos que incitam uma ação gerencial (Lebas & Euske, 2002).

Vinculado a ação gerencial, o termo desempenho assume formas de acordo com o contexto em que o aplica, podendo ser, por exemplo, a execução de intenção específica, a capacidade de criar resultados desejados ou a comparação de um resultado com as expectativas da organização (Lebas & Euske, 2002; Bortoluzzi, 2017). O sucesso organizacional é, ainda, dependente de combinações de comportamentos dos funcionários, da satisfação dos consumidores e da inovação dos serviços, o que leva a consideração sobre os resultados esperados (Bortoluzzi, 2017; Schäfer *et al.*, 2018; Bortoluzzi *et al.*, 2021).

A mensuração e gerenciamento do desempenho nesses casos envolve a quantificação da eficácia e eficiência, usualmente, subjetivos aos ambientes em que ocorrem (Silva *et al.*, 2020). Assim, não é tarefa fácil alinhar os desempenhos com as estratégias, requerendo dedicação de tempo e recursos, considera a comunicação e assimilação de toda a informação repassada (Silva *et al.*, 2021). Ainda leva em consideração os sentimentos, crenças e valores individuais que serão presentes no estabelecimento ou diretrizes de desempenho, o transformando em um evento social e não apenas organizacional (Silva *et al.*, 2021).

De maneira usual esses resultados são mensurados por indicadores. Estes indicadores possibilitam a execução, com clareza, por meio de escalas de análises da situação em que os processos se encontram (Brandão *et al.*, 2012). Eles são trabalhados como uma meta, a qual é atribuída à função de padronizar e comparar os resultados obtidos com o que era esperado pela organização, podendo ser, por exemplo, a satisfação dos clientes (Brandão & Guimarães,

2001; Brandão *et al.*, 2012), produtividade (Kato-Vidal, 2019) lucratividade (Fiebig & Freitas, 2011) e *turnover* (Ayodele *et al.*, 2020). Nessa vertente, cada organização pode ter desempenhos próprios que se encaixem com sua atividade, o que leva a literatura a possuir inúmeras definições para o desempenho organizacional e, conseqüentemente, não desenvolvendo um consenso sobre os critérios de apuração (Barney, 1996).

Apesar do foco dos estudos em medidas de desempenho serem direcionados aos elementos quantitativos, ou financeiros, há autores que apontam para a importância de indicadores não-financeiros como principais, pois avaliam a organização e as necessidades de mudança de acordo com o passar do tempo (Maskell, 1991; Marquezan *et al.*, 2013). Assim se faz importante considerar também fatores como atendimento ao cliente, aprendizado e inovação, somado aos valores financeiros adquiridos em certo período.

As classificações aplicadas aos indicadores de desempenho, são enquadradas como financeiros e não financeiros. Os indicadores financeiros, mais tradicionais, facilitam compreensão e compensação (Anthony, 1965), são exemplos, a receita de vendas; custos e despesas; lucro operacional; juros; depreciação e resultado econômico (Marquezan *et al.*, 2013). Os autores alertam que esse tipo de indicador recebe críticas quanto a seu uso exclusivo nos ambientes organizacionais, pois não mensuram o real valor das ações dos gestores, dando abertura então ao uso de indicadores não financeiros.

Por sua vez, os indicadores não financeiros, facilitam a comunicação organizacional em todos os patamares, possibilitam a demonstração dos aspectos, mais subjetivos, que compõe o desempenho organizacional (Dossi & Patelli, 2010). Este tipo de indicador traz informações para a tomada de decisão, principalmente quando contrapostos aos indicadores financeiros que aumentam sua validade e força nos planejamentos organizacionais (Coram, *et al.*, 2011).

Em relação ao que se considera como desempenho financeiro, são utilizados indicadores como as informações contábeis e os dados mercadológicos para relacionar todos os âmbitos da organização (Dess & Robinson, 1984). Nesse contexto, apesar dos fortes vínculos com motivação e atitude que surgem com a utilização de orçamentos, a real complexidade surge nas análises de desempenho orçamentário (Merchant, 1981).

O orçamento, relacionado aos debates de desempenho, assume a função de guiar os caminhos a serem tomados para que as metas sejam alcançadas e esse estabelecimento prévio de objetivos, pode proporcionar experimentação por parte das equipes (Ekholm & Wallin, 2011; Sponem & Lambert, 2016). No entanto, Grabner e Speckbacher (2016) discutem que,

apesar dos benefícios que as metas trazem, um instrumento possuir limitações rígidas pode incitar aos funcionários a se adaptarem ou a desenvolver criatividade.

Um bom desempenho organizacional indica sucesso, esse podendo ser encontrado na heterogeneidade da aplicação dos recursos, de forma que a vantagem competitiva e desempenhos superiores sejam alcançados pelos recursos à disposição e a impossibilidade de sua imitação por outras organizações (Ribeiro & Scherer, 2016). Aliada a essa afirmação, é viável considerar a VBR, para as análises, considerando seu foco nos recursos e capacidades organizacionais e seu emprego a fim de gerar um melhor desempenho (Barney, 1991).

2.6 HIPÓTESES DA PESQUISA

Esta seção é encarregada de explicar e contextualizar as relações que o estudo espera dos construtos, além disso, discorre sobre a forma que a teoria envolve as variáveis pretendidas na análise desta pesquisa.

Assim, é esperado que a aplicação dos recursos por meio do instrumento orçamentário, apresente influência da aprendizagem organizacional em sua fase de planejamento, enquanto a resiliência organizacional é apresentada na função de diálogo, ou seja, na recombinação dos acordos recursais prévios as ocorrências das incertezas ambientais.

Essa discussão, dentro da lente teórica da VBR, encara as formas que as organizações aplicam seus recursos de acordo com suas funções e classificação, proporcionando um guia operacional a partir de experiências anteriores com a finalidade de criar vantagem competitiva, e consequentemente, desempenho organizacional. Bem como discute, como as adaptações possíveis em planos e estratégias pré-estabelecidas garantem sua sobrevivência e destaque frente a concorrência.

Essas expectativas, são condizentes com o perfil da VBR, tendo em vista seu foco em desempenhos extraordinários (Hayashi et al., 2018). Esse desempenho vinculado ao extenso desenvolvimento interno dos recursos, nas organizações (Barney, 2001).

2.6.1 Funções do orçamento, resiliência e aprendizagem organizacional

Ao considerar o fluxo informacional necessário para todo o processo orçamentário, seu planejamento requer certa atenção para que as metas e objetivos da organização sejam alcançados (Abernethy & Brownell, 1999; Libby & Lindsay, 2010). Esse fato torna importante conhecer os efeitos de sua operacionalização nos diversos níveis organizacionais,

bem como analisar os melhores colaboradores a serem inseridos em sua formulação (Sponem & Lambert, 2016).

As configurações aplicadas aos orçamentos, sejam elas mais amplas como as administrativas e não administrativas de Merchant (1981), ou uma percepção mais detalhada como Van der Stede (2001) propõe um novo olhar para o instrumento orçamentário. Esse olhar permite que novos elementos sejam incorporados nas análises da construção orçamentária, abrindo novos horizontes estratégicos para questões mais subjetivas, como por exemplo, características vinculadas à resiliência organizacional (McManus *et al.*, 2007).

Os orçamentos são, normalmente, considerados como um controle cibernético, de tal modo que meçam os resultados a partir de objetivos ou padrões, pré-estabelecidos, que sejam alvos organizacionais (Malmi & Brown, 2008). Assim, um orçamento mais diagnóstico, espera desenvolver uma resiliência mais contextual, e não diretamente na resiliência organizacional (Beuren & Santos, 2019).

Seguindo o debate de funções orçamentárias proposto por Ekholm e Wallin (2011), partindo das dimensões de planejamento e diálogo, leva-se em consideração se os artefatos organizacionais apresentam uma formalização prévia que alinha a estratégia à absorção de informações necessárias para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. O estabelecimento prévio de metas organizacionais pode guiar as métricas para distribuição recursal e dessa forma definir o que é interessante das relações e valores humanos para as operações das empresas (Mucci *et al.*, 2016).

As dimensões de Ekholm e Wallin (2011) vão então fomentar a experimentação, troca e conhecimento estratégicos entre os setores das organizações, de maneira que os resultados esperados desses elementos sigam um plano de ação com métricas que determinam níveis de interesse e aplicação às empresas (Silva, 2020). Dessa maneira, a adequação dos processos operacionais proporciona crescimento de forma controlada e em momentos oportunos (Oyadomari *et al.*, 2011).

Assim a utilização do orçamentário, como planejamento, é responsabilizada à comunicação, das atribuições e recursos disponibilizados para atender as expectativas e comandos do nível estratégico das organizações (Mucci *et al.*, 2016). Então, a coordenação efetiva das rotinas e comportamentos é iniciada em sua formulação, decidindo assim o que e como serão direcionadas as atividades operacionais do processo (Mucci *et al.*, 2016).

Complementar a esta função orçamentária, a segunda dimensão entra para reforçar e exercer manutenção do andamento do processo de gestão (Ekholm & Wallin, 2011). E é no diálogo que os funcionários terão a abertura de expressar e demonstrar criatividade,

adaptabilidade, aprendizagem colaborando com a manutenção das estratégias bem como reafirmar valores e reacender a motivação coletiva necessária para alcançar a meta estabelecida no planejamento (Silva & Lavarda, 2020)

A resiliência, por sua vez, pode ser absorvida, a partir, dos processos e, portanto, considerada como resultado das operações (Duchek, 2014). Sua ligação com a sobrevivência à riscos e ameaças, gera produtos informacionais significativos para a continuidade das organizações, e então cabe a elas, decidir a melhor maneira de integrar e utilizar as informações adquiridas (Orth & Schuldis, 2021). Além disso, considera-se a capacidade de aprender e desaprender importante fator para a adaptação às crises.

Contrário ao exposto, a aplicação orçamentária tradicional em hotéis no Reino Unido, se demonstrou, predominantemente, não flexível (Jones, 2008), similar a isso, na Grécia a aplicação orçamentária pela indústria hoteleira foi destinada a um planejamento operacional anual ou vinculado a análises de desempenho, e apenas 15,3% dos hotéis respondentes alegaram a utilização orçamentária com perfil mais flexível (Pavlatos & Paggios, 2009).

Comparado aos resultados supracitados, um estudo realizado na Turquia, demonstrou que a aplicação de orçamentos no ramo hoteleiro é mais dinâmica, mas atribuiu o aumento da flexibilidade à fatores externos, como economias flutuantes (Uyar & Bilgin, 2011). No entanto, os autores, ainda, enfatizam que o controle de custos e a lucratividade, eram as prioridades na implementação do instrumento, mesmo quando a intenção era direcionada para uma maior comunicação entre os departamentos, além de fomentar o aprimoramento dos benefícios não financeiros e coordenação das organizações em momentos oportunos.

A partir da perspectiva processual proposta por Duchek (2014), a integração das experiências no conhecimento coletivo das organizações sugere três estágios para alcançar a resiliência: antecipação, lida e adaptação. Nesses estágios é possível identificar os problemas, implementar as soluções necessárias e refletir para ajustes futuros, baseando-se em eventos passados (Duchek, 2020; Orth & Schuldis, 2021).

A partir dos estágios supracitados, pondera-se sobre a forma como Chen *et al* (2021) descreveram a resiliência de capital como o preparo financeiro organizacional responsável por suprir os planos de ações, planos estes que compõe a estratégia das empresas frente as dificuldades, requerendo um nível de robusteza e apresentando, por sua vez, resiliência estratégica. Para que a resiliência estratégica seja alcançada, os autores relatam a importância das rotinas e comportamentos organizacionais compreendidos pela cultura, que quando estabelecidas em prol dos funcionários facilita a cooperação com a empresa.

Com a cooperação da força de trabalho, as organizações estabelecem relações positivas com os clientes, que por resultado transferem segurança das operações organizacionais aos fornecedores (Chen *et al.*, 2021). Assim é possível ponderar relações entre a função de planejamento orçamentário (Silva, 2020) e as dimensões de resiliência adotadas por este estudo, visto que a função de planejamento, declara as expectativas e diretrizes de funcionamento da atividade organizacional aos seus agentes. Em contrapartida, a função de diálogo responsabiliza-se pela comunicação das adaptações necessárias para superar as adversidades.

O exposto proporciona a reflexão que culminou na seguinte hipótese:

H₁: A função do orçamento, agregada no (a) planejamento e no (b) diálogo, influencia positivamente a resiliência organizacional.

A adaptação, faz parte de uma mudança organizacional, questionando valores, crenças e modelos mentais em relação a sua validade frente à eventos e crises. A consideração em torno desse processo, e outros, é que se deve estabelecer com precisão o *corpus* informacional desejado das experiências passadas, para que sua aplicação não comprometa a capacidade de desenvolver resiliência em eventos futuros e nem afete outras habilidades organizacionais (Tsang & Zahra, 2008). Complementar ao exposto, a seleção desse *corpus* não considera apenas a desestruturação de procedimentos e ações anteriores (Tsang & Zahra, 2008). Esse fato exige vasto conhecimento das atividades e capacidades organizacionais além de necessitar um comprometimento dos funcionários e suas ações.

Esse resultado é justificado pela presença, ou não, de flexibilidade nas atitudes e emoções dos indivíduos, ou seja, sua tendência em alinhar o comportamento com a eficiência (Beuren & Santos, 2019). Porém, o orçamento, ainda, é capaz de fornecer apoio à gestão para controlar as adversidades e/ou maximizar a recuperação organizacional (Annarelli & Nonino, 2016). Essa relação positiva é justificada por meio da capacidade de estabelecer, com bastante especificidade, a divisão das tarefas a serem executadas durante a atividade organizacional, e como consequência mapeando recursos e relações necessárias para execução das metas estabelecidas (Adler & Borys, 1996; Mahama & Cheng, 2013).

O processo de criação e dispersão do conhecimento, é considerado como determinante de desempenho organizacional e vantagem competitiva (Alharthy et al, 2018). Além disso, a gestão eficiente do conhecimento direciona o crescimento das organizações, que atingem tal eficiência informativa considerando a conversão da informação originada de

indivíduos até o âmbito organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995). A transformação dessas informações na capacidade denominada aprendizagem organizacional, decorre depois que as informações são socializadas, externalizadas, combinadas e internalizadas em rotinas e procedimentos (Nonaka *et al.*, 2006). E por consequência, alteram comportamentos e resultados organizacionais (Schultz, 2017).

Alterações, essas, que impactam as rotinas organizacionais, podendo elas ser, tecnologias, estratégias, regras e funções (Schultz, 2017). Os efeitos ocasionados por essas mudanças são diretamente ligados aos desempenhos, de forma que a aplicação da aprendizagem em problemáticas vividas pela organização, serve para solucioná-los. Isso é decorrente da consideração de que, problemas que surjam na operacionalização, são na realidade, quedas do desempenho da organização como um todo (Cyert & March, 1963).

Cabe, salientar que todas as mudanças ocorridas são filtradas pela memória organizacional, afetando a coleta, interpretação e processamento da informação (Jerez-Gómez *et al.*, 2005). E faz-se importante a presença de culturas permissivas, com intuito de proporcionar ambiente de exploração, experimentação e erros (Senge, 1990).

Além disso, deve-se considerar as dimensões da aprendizagem organizacional e as interações entre elas, componentes essenciais para a determinação de resultados positivos e vantagem competitiva (Jerez-Gómez *et al.*, 2005). Como é mostrado no estudo de Obeso *et al.* (2020), mesmo que a aprendizagem organizacional possua impactos sobre o desempenho das organizações, essa relação necessita de maior suporte empírico e conceitual.

Identificar a entrada informacional e as métricas necessárias para sua incorporação em sistemas de controle, são também consideradas como objetivos organizacionais (Orth & Schuldis, 2021). O orçamento pode considerar capacidades subjetivas, se os gestores desejarem avaliar estas habilidades no contexto de suas organizações, o que resulta em variadas configurações do orçamento (Sponem & Lambert, 2016). Dessa forma é importante que a absorção e integração do conhecimento adquirido por meio dos sistemas de controles gerenciais, e seus artefatos, componham vantagem competitiva para as organizações (Jerez-Gomes *et al.*, 2005).

Assim, a aprendizagem organizacional introduzida a partir da diversidade orçamentária, assume papel incorporador da capacidade de lida e gestão de incertezas, definindo o valor das companhias a partir da intensidade do aprendizado absorvido (Zhao *et al.*, 2011). Dessa forma, a flexibilização recursal integra um facilitador importante e contribui positivamente para performance organizacional, quando aliada a aprendizagem organizacional (Santra *et al.*, 2019). E, comparada a orientação empreendedora, a aprendizagem

organizacional garantiu que hotéis de pequeno e médio porte em Bali, alocassem efetivamente seus recursos mediados pela implantação de controles como o orçamento, que permite uma antecipação de acordo com as experiências organizacionais (Santra et al, 2019).

Dessa forma, busca-se bastante as formas que o orçamento colabora com a intenção gerencial de criar valor de outras formas inerentes nas atividades, possibilitando inovação, aprendizado e adaptabilidade (Grabner & Speckbacher, 2016). E, partindo dessa intenção gerencial aplicada ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas, busca-se analisar as hipóteses abaixo:

H₂: A função do orçamento, agregada no (a)planejamento e no (b) diálogo, influencia positivamente a capacidade dinâmica de aprendizagem organizacional.

2.6.2 Funções do orçamento e desempenho organizacional

Simons (1995) expôs que as tensões inerentes dos ambientes organizacionais e as metas organizacionais impactam a eficiência das funções orçamentárias. Dessa forma, o autor discursa que quando o artefato é utilizado de forma rígida no planejamento, ele preza pelo cumprimento de metas e condiciona a conformidade para estratégias, garantindo um controle maior da mão de obra e recursos destinados à atividade. Considerando a necessidade que as organizações precisam para identificar oportunidades de experimentação, deve-se entender que as funções orçamentárias podem conduzir as estratégias e operações além de estruturar os canais de comunicação (Burns & Stalker, 1961). Nessa perspectiva, as funções são sinalizadoras de produtividade e eficiência, além de limitadores de risco e exposição da organização. De tal modo que as metas oferecidas pelo orçamento, permitem aos funcionários uma via de resolução para adversidades (Silva, 2020).

O dispêndio de tempo necessário para o planejamento orçamentário (Ostergren & Stensaker, 2011), compõe um processo complexo de avaliação de interações de fatoriais que permeiam toda a organização (Sponem & Lambert, 2016). Assim, a elaboração orçamentária envolve um conhecimento profundo das estratégias da empresa para que a melhor configuração orçamentária seja aplicada às devidas situações (Hopwood, 1972).

Por essa análise, pode-se relacionar o orçamento às questões de desempenho organizacional, que a partir de objetivos pré-determinados sustentam o desenrolar das operações em um período determinado (Fernandes *et al.*, 2006; Grabner & Speckbacher, 2016). Por essa perspectiva o desempenho vai se apresentar como os processos sistêmicos que

propulsionam uma ação dos gestores, se ressignificando de acordo com os contextos aos quais é aplicado, garantindo comparabilidade entre esperado e ocorrido (Lebas & Euske, 2002).

Dadas as funções orçamentárias, planejamento e diálogo, apresentadas por Ekholm e Wallin (2011), pode-se perceber que os momentos de avaliação de desempenho se vinculam as expectativas pré-impostas pelas organizações e das atitudes que os gestores aproximam o alcance de tais expectativas (Brandão *et al.*, 2012). De forma que possibilitem a estratégia ser viabilizada e as ações dos agentes se inclinarem aos objetivos estipulados, facilitando que a comunicação seja realizada em toda a empresa (Merchant, 1981).

Com base nos interesses, das organizações, nos finais do processo operacional, as funções orçamentárias podem se sobrepor, dificultando sua percepção de seus propósitos (Churchill, 1984). No entanto, despender tempo para definir as complexas funções é improdutivo, sendo mais interessante conhecer qual função é melhor para atingir o desempenho desejado e mais alinhado com as operações de cada empresa (Frezatti *et al.*, 2011).

Por essas particularidades, ao considerar a indústria hoteleira, as práticas orçamentárias aplicadas para controle de custos, vendas, produção e lucro, se apresentaram muito positivas para as organizações. Porém, a maioria dos estudos envolvendo o setor são realizados em países desenvolvidos (Uyar & Bilgin, 2011). Em investigação empírica realizada no Reino Unido, foi encontrado que os orçamentos são utilizados para auxiliar no controle planejamento geral da atividade, além de avaliar performance (Jones, 2008).

Dessa forma, seguindo a perspectiva da formalização orçamentária, e suas variações, capazes de incidir nas ações individuais e motivação dos grupos (Mucci *et al.*, 2016; Silva & Lavarda, 2020), e considerando os impactos que incertezas ambientais possuem nas práticas e instrumentos de gestão apresenta-se a hipótese a seguir:

H₃: O desempenho organizacional é influenciado positivamente pelo nível de função do orçamento, (a) agregada no planejamento, e (b) agregada no diálogo.

2.6.3 Funções do orçamento, resiliência, aprendizagem e desempenho organizacional

A priorização de atividades condiz com as estratégias a serem adotadas pela gestão das organizações (Frezatti *et al.*, 2011). Desta forma a definição do que se espera dos períodos de operação é vinculado ao foco operacional de curto prazo ou ao foco estratégico que guiará as organizações no longo prazo (Hansen & Stede, 2004). Dessa forma o orçamento,

principalmente em sua função de planejamento, é direcionado em acordo com as expectativas dos gestores estratégicos (Joshi et al., 2003).

Essas expectativas vão conduzir as rotinas da produção e coordenar efetivamente os processos de acordo com os desempenhos intencionados (Joshi et al., 2003). Dessa forma o comportamento da mão de obra presente na organização é adequado às intenções prévias da gestão em torno do resultado final da atividade (Stede & Wim, 2001). Nesse sentido torna-se importante conhecer as influências que a função de planejamento do orçamento, possui nas capacidades desenvolvidas pelas organizações.

Ditas capacidades são provenientes de respostas às mudanças ambientais, desenvolvidas com a finalidade de manter a continuidade das empresas frente às ameaças (Bhamra et al., 2011). Essas respostas proporcionam experiências que, ao serem transformadas em conteúdo informacional podem ser utilizadas para a transformação de rotinas processuais e comportamentos (Tsang & Zahra, 2008). De tal modo, essas experiências podem apresentar impactos nos interesses da gestão estratégica de acordo com os interesses em melhorar alguma característica organizacional (Orth & Schuldis, 2021).

Ao considerar que a resiliência ocorra no formato de processo (Bhamra et al, 2011; Witmer & Mellinger, 2016), sua relação com a implementação de respostas, à desafios externos, garante que as ações direcionem as capacidades organizacionais necessárias e alinhadas a crise ocorrente (Duchek, 2019). Consequentemente, todo o conhecimento adquirido é avaliado de forma a garantir adaptações e mudanças necessárias em possíveis futuros (Orth & Schuldis, 2021).

Todo esse conhecimento é agrupado de forma a corroborar a resiliência inerente às organizações (Ma et al., 2018), de tal forma que o conjunto informacional originado das experiências adversas seja incorporado em forma de aprendizagem organizacional (Orth & Schuldis, 2021). A aprendizagem é encarada, então, tanto como facilitador da entrada quanto resultado dos processos envolvendo resiliência, provendo informações passadas para lidar com presentes e futuras adversidades (Wang & Ahmed, 2007).

Esta perspectiva alinha-se com a função orçamentária de planejamento, considerando que as empresas utilizem a aprendizagem para adquirir resiliência em seus processos, a partir de uma determinação prévia dos objetivos a serem alcançados. Esses objetivos direcionados as unidades específicas ou a organização como um todo, esperando alcançar métricas de desempenho propostas pela gestão estratégica. Nessa perspectiva, propõe-se a hipótese a seguir:

H₄: A função do orçamento, agregada no planejamento, se relaciona de forma positiva com o desempenho organizacional, quando mediada pela a) resiliência organizacional e pela (b) capacidade dinâmica de aprendizagem organizacional.

A função do diálogo ocorre de forma simultânea a de planejamento, e em conjunto elas proporcionam vantagem competitiva ao considerar as prioridades orçamentárias além das metas. De maneira similar, exerce grande influência nas capacidades dinâmicas das organizações, e por consequência desenvolve uma relação com o desempenho (Silva, 2020). Essa relação é creditada ao modo como o orçamento proporciona o ajuste comportamental dos funcionários, na busca de garantir maior eficiência na aplicação de recursos organizacionais e captar novas oportunidades (Widener, 2007; Silva 2020).

Nesse contexto a função diálogo se destaca na forma como divulga as prioridades organizacionais estabelecidas pela gestão dos níveis superiores, garantindo que a realização das expectativas seja contraposta a realidade proporcionando o desenvolvimento da aprendizagem organizacional (Burchell et al., 1980; Silva 2020). Essa capacidade dinâmica das organizações dissemina que as experiências vividas sejam reaproveitadas na perpetuidade da empresa (Orth & Schuldis, 2021).

O reaproveitamento de experiências, é um válido facilitador de entrada para a resiliência organizacional. No processo de resiliência as atitudes que se fizerem úteis, entram como informação e são aprimoradas em rotinas e comportamentos tratados, que descartam ou agregam de acordo à meta organizacional, e com sua aplicação frente as incertezas ambientais que surgirem (Tsang & Zahra, 2008). A aprendizagem é pivotal no processo de adaptação das organizações, realçando a importância da adoção de novas formas de pensar e reciclar modelos mentais anteriores (Bhamra et al., 2011).

O orçamento em sua função de diálogo fomenta as trocas interpessoais o que auxilia a visão de que esses modelos mentais são importantes para alcançar a resiliência e por consequência desenvolver capacidades dinâmicas mais robustas nas empresas (Ekholm & Wallin, 2011; Barney, 2011). Assim, a distribuição planejada dos recursos a disposição pode ser aplicada eficientemente, se alinhando aos indicadores de desempenho pré-estabelecido pelas organizações e servindo como amortecedor para incertezas ambientais (Merchant, 1984; Ekholm & Wallin, 2011).

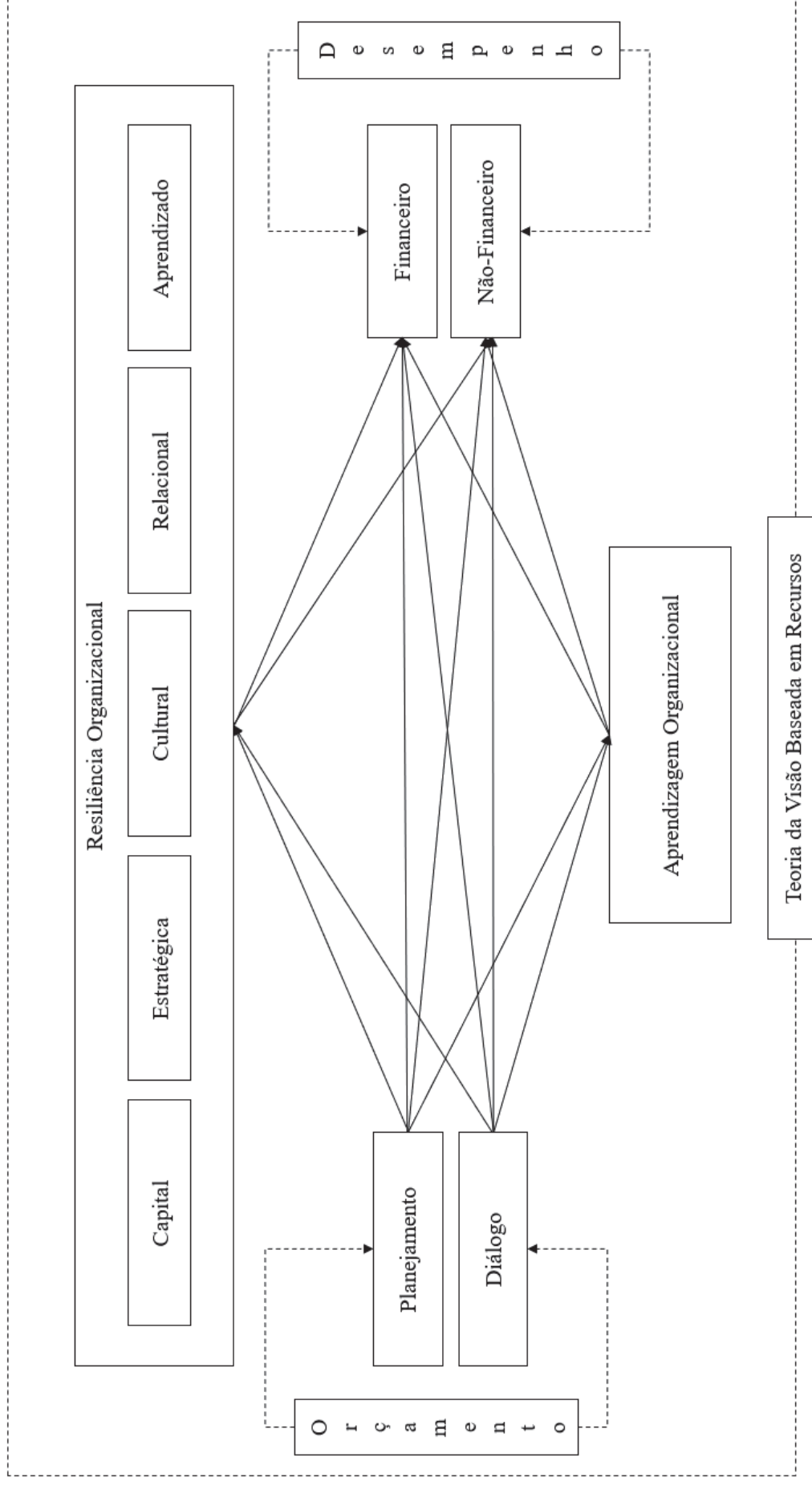
Por essa perspectiva, pode-se estabelecer uma visão mais focada no orçamento dos controles habilitantes e coercitivos de Adler e Borys (1996). Tendo em vista que apesar da

rigidez orçamentária presente em sua construção, ainda possibilite ajustes pertinentes a situações imprevistas. Assim se apresentando a quinta hipótese do estudo, declarada abaixo:

H₅: A função do orçamento, agregada no diálogo, se relaciona de forma positiva com o desempenho organizacional, quando mediada pela a) resiliência organizacional e pela (b) capacidade dinâmica de aprendizagem organizacional.

Na Figura 2, é apresentado o modelo relacional de pesquisa utilizado por esse estudo:

Figura 2 - Modelo relacional de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo relacional é a declaração visual das relações esperadas nas hipóteses. Neste estudo o modelo relacional é responsável por demonstrar os caminhos em que cada variável procede, especificamente como as funções orçamentárias, de planejamento e diálogo, são mediadas pela capacidade de resiliência organizacional e também pela capacidade dinâmica de aprendizagem organizacional. Em igual modo, é buscado entender como elas influenciam os desempenhos financeiros e não financeiros das organizações.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Considerado o objetivo deste estudo, que intenta analisar os efeitos do planejamento e diálogo orçamentário na resiliência organizacional e por consequência na geração de aprendizagem organizacional e seus impactos no desempenho organizacional, o delineamento metodológico segue estruturado quanto aos objetivos, procedimentos realizados pela pesquisa e a abordagem da problemática investigada. Desta maneira, declara-se como delineamento, um amplo planejamento da pesquisa em relação a dimensão analisada (Gil, 2019).

Esta pesquisa é classificada como descritiva, possuindo como seus objetivos principais a descrição de características populacionais, fenomenológicas e também do estabelecimento de relações entre possíveis variáveis, recorrendo a técnicas padronizadas em respeito à coleta de dados (Gil, 2019). Logo, a classificação é pertinente tendo em vista os objetivos que buscam relacionar variáveis organizacionais na busca de entender um fenômeno de desenvolvimento de capacidades intrínsecas das empresas, relacionando variáveis como resiliência e aprendizagem com o orçamento.

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, este estudo utiliza o levantamento. Esta estratégia de pesquisa é própria para os estudos que desejam responder questionamentos em relação a distribuição de variáveis ou a forma como as relações de características de indivíduos ou grupos, da maneira mais naturalizada possível. Embora sejam mais apropriados para análise de fatos e descrições (Martins & Theóphilo, 2016).

A abordagem adotada para atender ao problema de pesquisa é caracterizada como quantitativa. Esta tipologia de pesquisa emprega métodos e técnicas estatísticas de coleta e tratamento dos dados (Martins & Theóphilo, 2016). Baseado nisto, este estudo utiliza como técnica estatística a Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*), análise aplicada a partir do software *SmartPLS®* (Hair Jr et al., 2017).

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Tendo em vista as relações esperadas pelo modelo teórico, esta seção apresenta as definições constitutivas e definições operacionais do estudo. As definições constitutivas vão se responsabilizar pela fundamentação teórica e as definições operacionais pela validade dos construtos em relação à pesquisa quantitativa.

Tabela 1 - Definições constitutivas e operacionais dos construtos

Construto de 1ª Ordem	Construto de 2ª Ordem	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Orçamento	Planejamento	O planejamento explora a formalização do orçamento, e suas possíveis variações, envolvendo alocação e distribuição de recursos visando atender as necessidades setoriais e operacionais (Ekholm & Wallin, 2011; Mucci <i>et al.</i> , 2016).	A função orçamentária de planejamento compreende as maneiras como as organizações alocam seus diversificados recursos para atingir metas pré-estabelecidas (Ekholm & Wallin, 2011).
	Diálogo	Foca nas relações interpessoais, absorção de valores organizacionais e motivação individual dos funcionários da organização (Ekholm & Wallin, 2011; Silva & Lavarda, 2020).	A função orçamentária de diálogo visa as trocas de experiências e valores entre os indivíduos que melhoram as práticas organizacionais e motivam os colaboradores (Ekholm & Wallin, 2011).
Resiliência Organizacional	Resiliência de Capital	Traduz a capacidade das organizações em operar e recapitalizar contra riscos inerentes (Chen et al., 2021).	A resiliência de capital é fortemente vinculada com a capacidade de reestruturar o capital organizacional após eventos adversos na atividade (Chen et al., 2021).
	Resiliência Estratégica	Garante a consistência dos planos de ação ajudando a identificar e eliminar desvantagens (Chen et al., 2021).	Condiz com a persistência e adaptabilidade aos riscos iminentes ao planejamento de ações organizacionais (Chen et al., 2021).
	Resiliência Cultural	Responsável por manter e moldar a moral e comprometimento dos funcionários (Chen et al., 2021).	Diz respeito a capacidade de manutenção dos ânimos entre os integrantes organizacionais frente às dificuldades emergentes (Chen et al., 2021).
	Resiliência Relacional	Mantenedora das relações com clientes e investidores (Chen et al., 2021).	Envolvimento e credibilidade entre organização e usuários externos (Chen et al., 2021).
	Resiliência de Aprendizado	Condizente com a capacidade de lidar com pressões e desafios no processo de aprendizagem (Chen et al., 2021).	Produto resultante dos choques e intemperismos que afetam a organização (Chen et al., 2021).
Aprendizagem Organizacional	Aprendizagem Organizacional	Processo dinâmico, baseado em conhecimento, que envolve ações controladas entre os níveis organizacionais (Herdberg, 1981).	Capacidade de absorver, captar e disseminar informações úteis à perpetuidade organizacional.
Desempenho Organizacional	Desempenho Financeiro	Facilitador da compreensão e compensação dos resultados organizacionais (Anthony, 1965)	É uma representação numérica que facilita a visualização e compreensão dos resultados organizacionais.
	Desempenho Não Financeiro	Facilitador da comunicação organizacional em todos os patamares, possibilita a demonstração dos aspectos, mais subjetivos, que compõe o desempenho organizacional (Dossi & Patelli, 2010)	Indicador da situação de usabilidade de fatores inerentes às organizações, de difícil ou inviável mensuração, e sua importância para os objetivos organizacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim como informado, a Tabela 1 apresenta as definições constitutivas e operacionais, de acordo com seu papel e sua usabilidade nesta pesquisa.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A definição de construto teórico dita um conceito não observável diretamente. Martins e Theóphilo (2016) explicam que a exploração empírica de um conceito teórico, requer do pesquisador uma generalização assertiva do objeto de estudo com o mundo real, envolvendo a análise de variáveis e fenômenos, tanto para percebê-los quanto para mensurá-los. Assim torna-se necessária a identificação das variáveis que compõem a estrutura teórica, para que haja validade na análise e explicação fática.

Por essa definição o presente estudo explora quatro construtos. O primeiro relaciona planejamento e diálogo orçamentário (Ekholm & Wallin, 2011). O segundo busca as formas de resiliência presentes nas organizações: (i) de capital, (ii) a estratégica, (iii) a cultural, (iv) a relacional e, por fim, (v) a de aprendizado (Chen *et al.*, 2021). Na sequência é apresentado o terceiro, que aborda questionamentos intrínsecos à aprendizagem organizacional, como o comprometimento gerencial, as perspectivas de sistema, abertura e experimentação das organizações e transferência e integração de conhecimento (Martins, 2019). E por fim, o quarto construto busca informações sobre o desempenho das organizações (Bortoluzzi, 2017).

A Tabela 2, demonstra a estruturação dos construtos para este estudo:

Tabela 2 - Construtos da pesquisa

DIMENSÃO		CÓDIGO	ASSERTIVAS	REFERÊNCIAS
ORÇAMENTO	Planejamento	ORCPL1	Planejamento vinculado às estratégias da empresa	Ekholm & Wallin (2011); Silva (2020)
		ORCPL2	Coordenação das unidades da empresa	
		ORCPL3	Alocação de recursos para as unidades/departamentos (exemplo: quantidade de matéria prima e recurso financeiro)	
		ORCPL4	Determinação de volumes operacionais (exemplo: matéria-prima, produtos)	
	Diálogo	ORCDL1	Atribuição de responsabilidade (exemplo: departamental, setor, unidade)	
		ORCDL2	Acompanhamento para facilitar correções rápidas de direção	
		ORCDL3	Comunicação de objetivos estratégicos e ideias	
		ORCDL4	Criar consciência do que é importante para alcançar definido nos objetivos estratégicos	
		ORCDL5	Operacionalização de objetivos	
		ORCDL6	Funcionar para motivação do pessoal/colaboradores	

RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL		ORCDL7	Utilização como base de sistemas de compensação e bônus	
	Resiliência de Capital	RC1	A empresa possui um bom fluxo de caixa	Marsick et al. (2002); Valikangas (2010)
		RC2	A empresa baseia a reserva de caixa na estratégia corporativa e no modelo competitivo.	
		RC3	A empresa possui uma estrutura de capital sólida	
		RC4	A empresa possui múltiplas fontes de financiamento	
		RC5	A empresa possui baixa alavancagem de capital	
		RC6	A maximização do lucro é a principal meta do nosso negócio	
		RC7	A utilização de capital na empresa é de alta eficiência	
	Resiliência Estratégica	RE1	A empresa é capaz de focar em seu principal negócio	Davenport & Cronin (2000)
		RE2	A empresa é capaz de identificar fatores desfavoráveis em tempo hábil	
		RE3	A empresa persegue um modelo de crescimento estratégico robusto	
		RE4	A empresa é capaz de demonstrar e esclarecer o posicionamento estratégico	
		RE5	A empresa é capaz de balancear padrões de crescimento endógenos e exógenos	
		RE6	A empresa é capaz de parear objetivos estratégicos e capacidades operacionais muito bem	
	Resiliência Cultural	RCULT1	A cultura corporativa é construída para adotar um senso de comunidade entre nossos colaboradores	Meen & Keough (1992); Denison & Mishra (1995)
		RCULT2	A cultura corporativa adota um senso de cooperação entre os colaboradores	
		RCULT3	A cultura corporativa inspira a moral e o espírito do colaborador	
		RCULT4	A cultura corporativa inspira colaboradores a prezar pela excelência	
		RCULT5	A cultura corporativa reflete o carinho e amor pelo colaborador	
		RCULT6	A cultura corporativa adota um senso de comprometimento organizacional	
	Resiliência Relacional	RRLC1	A empresa pode criar um valor único para os clientes	Shore et al. (1990); Vogus & Sutcliffe (2007)
		RRLC2	A empresa possui tempo para considerar as opiniões dos clientes	
		RRLC3	A empresa almeja uma prosperidade compartilhada entre a companhia e os stakeholders	
		RRLC4	A empresa tem uma boa relação recíproca com os colaboradores	
		RRLC5	A empresa possui uma boa relação com os investidores	
		RRLC6	A empresa é capaz de ouvir com atenção os conselhos dos investidores	
	Resiliência de Aprendizagem	AR1	A empresa escolhe a meta de aprendizagem de acordo com as características da própria companhia	Constanza et al. (2016); Ramon & Koller (2016)
		AR2	A empresa escolhe para benchmarking a melhor companhia no mercado	
		AR3	A empresa tem um profundo conhecimento da situação em tempo hábil	

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	Aprendizagem	AO1	Durante uma adversidade, a empresa é capaz de identificar o problema, aprender sobre ele, apresentar uma solução e implantá-la	Rioli & Savicki (2003); Weick & Sutcliffe (2007); Lee et al. (2013); Nascimento (2014).
		AO2	A empresa aprende lições do passado e garante que estas lições sejam executadas no futuro, pois evolui e se adapta às novas situações	
		AO3	A empresa tem estruturas organizacionais que são projetadas para promover a aprendizagem e mudar os comportamentos com base nas novas informações e nos novos insights	
		AO4	A empresa tem práticas de gestão e normas organizacionais que incentivam o questionamento do que está acontecendo de modo a exigir uma sólida compreensão da realidade	
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	Desempenho Organizacional Financeiro	DOF1	Em média, a empresa em, nos últimos 3 anos alcançou um retorno financeiro conforme os objetivos esperados	Bortoluzzi (2017); Silva (2020)
		DOF2	Em média, a empresa nos últimos 3 anos aumentou a rentabilidade global	
		DOF3	Em média, a empresa nos últimos 3 anos, obteve crescimento da receita	
	Desempenho Organização Não Financeiro	DONF1	Nos últimos 3 anos tenho percebido que os clientes estão cada vez mais satisfeitos com o produto/serviço	
		DONF2	Nos últimos 3 anos eu tenho percebido aumento na quantidade de produto/serviço prestado	
		DONF3	Nos último 3 anos eu tenho percebido melhoria geral na qualidade do produto/serviço prestado	
		DONF4	Nos últimos 3 anos eu tenho percebido melhoria na pontualidade para o cumprimento dos prazos de atendimento	

A mensuração do instrumento foi realizada por meio da escala tipo *Likert* de sete pontos. A escolha se deu a partir da capacidade da escala de permitir melhor discriminação da covariância e das assertivas, aumentar a consistência interna e confiabilidade dos dados e se ajustar, satisfatoriamente, as estatísticas multivariadas, dentro do limite da interpretação humana, apresentando como ônus apenas a exigência de uma grande quantidade de casos para inferências (Dalmoro & Vieira, 2013).

3.4 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Este estudo utilizou-se de um questionário para coleta de dados. Considerando sua importância e utilidade para pesquisas sociais, auxiliando os pesquisadores a coletar informações pertinentes às variáveis desejadas, por meio de questionamentos (Martins & Theóphilo, 2016). Para a realização desta pesquisa, utilizou-se da adaptação de outros instrumentos e as questões foram mensuradas pela escala tipo *likert* de 7 pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (7).

Dessa forma, foi realizada seleção dos instrumentos que correspondiam aos construtos e análises desejadas, retirados tanto do idioma inglês quanto do português. Com base nos estudos de Ekholm e Wallin (2011) para mensurar planejamento e diálogo da variável orçamentária; Chen *et al.* (2021) para identificar a maneira como a resiliência se envolve nas organizações; Jerez-Gomez *et al.* (2003) a fim de conhecer o processo de criação de aprendizagem e Bortoluzzi (2017), a fim de identificar os desempenhos financeiros e não-financeiros.

O instrumento proposto por Ekholm e Wallin (2011), apesar de ter origem em estudo publicado em idioma inglês, já foi aplicado em pesquisas nacionais como é o caso do estudo doutoral de Silva (2020). Para a construção do instrumento orçamentário, Ekholm & Wallin (2011), a partir do questionário de oito assertivas proposto por Hoque (2004), agregaram duas assertivas do estudo de Tang & Wang (2005), para medir as incertezas ambientais e o mercado competidor. Essa adição foi motivada pela exigência de definições completas para que não afete a validade dos construtos.

A partir da construção da *survey* de planejamento e diálogo orçamentário (Ekholm & Wallin, 2011), foi pedido a um grupo de respondentes que avaliasse a predicabilidade de cada item em uma escala tipo *likert* de 7 pontos. O segundo instrumento, utilizado para mensurar resiliência, é originado de estudo em idioma inglês de Chen *et al.* (2021), que resultou em cinco dimensões, resiliência de capital, estratégica, cultural, relacional e resiliência de aprendizado. Necessitando uma confirmação dos termos no idioma e contexto organizacional pertinentes ao Brasil. Foi necessário, então, não apenas seu alinhamento com os objetivos de pesquisa, mas também uma conferência de tradução.

Em seguida, para definir uma mensuração consistente aos itens do questionário, Chen *et al.* (2021), realizaram entrevistas semiestruturadas com os líderes de seis empresas experientes em crises, e a partir dessa etapa conduziram um pré-teste para ajustar as escalas de medidas. Considerando assim que cada dimensão partiu de uma análise teórica profunda,

os itens atribuídos a tais dimensões foram alinhados as discussões das pesquisas utilizadas como referência.

De forma que os estudos de Marsick et al. (2002) e Valikangas (2010), proporcionaram a construção de sete questionamentos relacionados ao capital da organização, na segunda dimensão buscou-se verificar a resiliência presentes na estratégia, por meio de 6 assertivas, baseado na pesquisa de Davenport e Cronin (2000). Com outras 6 assertivas, os autores tentaram mensurar a resiliência cultural das empresas, ou seja, o senso de comunidade (Meen & Keough, 1992; Denison & Mishra, 1995).

Enfatizando os achados de Shore et al. (1990) e Vogus e Sutcliffe (2007), foram desenvolvidas as 6 assertivas sobre a resiliência de relações, prezando pela mensuração da criação de valor aos clientes e investidores. E como dimensão final, a resiliência de aprendizado, foi construída a partir dos resultados de Constanza et al. (2016), mensurado com 6 afirmativas as formar que as organizações absorvem a resiliência.

Em relação ao instrumento dedicado a coleta de dados referentes à aprendizagem organizacional, Martins (2019), apresenta um questionário adequado aos objetivos deste estudo, porém sua validação e alinhamento necessitaram, também de uma análise dos termos relacionados ao contexto organizacional brasileiro. A construção das quatro assertivas do instrumento, foram baseadas a partir dos estudos de Riolli & Savicki (2003), Weick & Sutcliffe (2007), Lee et al. (2013) e Nascimento (2014). O instrumento foi submetido a dois estudantes de doutorado e quatro docentes doutores da área de Contabilidade Gerencial, um profissional atuante na área de Controladoria e três gestores de alto escalão, que forneceram *feedback* às perguntas elencadas.

Em contrapartida, o último instrumento incorporado ao questionário final desta pesquisa, foi retirado da dissertação de Bortoluzzi (2017), portanto, como já testado empiricamente em idioma português, restou apenas a validação para que atenda aos objetivos propostos no estudo. O instrumento, após traduzido e adaptado, foi submetido a avaliação de cinco acadêmicos do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGCONT) da Universidade Federal do Paraná (UFPR) de nível doutoral, para averiguar o alinhamento.

Após a realização dos ajustes, o questionário foi encaminhado a professores pesquisadores da área de contabilidade gerencial, esta parte executada com a finalidade de validar as questões finais às variáveis buscadas e relações estabelecidas pelas análises do estudo. Esta etapa, ainda, permite a identificação de oportunidades de melhoria para o entendimento dos respondentes além de sugestões e solicitações para o melhor desenvolvimento do estudo.

Atendidas as solicitações, desenvolveu-se a versão final do instrumento de coleta de dados, desta pesquisa. O questionário, em questão, constituído por quatro blocos principais e um bloco adicional para captar o perfil organizacional dos respondentes. Os blocos são distribuídos na seguinte ordem: o primeiro objetiva a busca informacional sobre planejamento e diálogo dos orçamentos; o segundo busca as origens da resiliência dentro das organizações; o terceiro, na sequência, explora a forma como é construída, internamente, o aprendizado; e por fim, o quarto bloco explora as relações dos tópicos anteriores com o desempenho das organizações.

Antes do instrumento ser aplicado à população, ele passou por um pré-teste. O pré-teste faz-se necessário para aumentar a confiabilidade dos instrumentos de pesquisa, como declara Martins e Theóphilo (2016). O pré-teste realizou-se no mês de julho do ano de 2022, envolvendo gestores da área hoteleira com participação no processo orçamentário. Após as devolutivas e as sugestões serem atendidas, o questionário foi submetido ao comitê de ética, que avaliou os efeitos psicossomáticos, que os questionamentos presentes possam causar nos respondentes. Dados os resultados desta etapa, confirmados e aprovados, aplicou-se o questionário à população.

A aplicação do instrumento, por sua vez, foi realizada por meio da plataforma *Microsoft Forms*© e seu envio aos respondentes foi acompanhado por uma Mensagem de Apresentação, constituída pela proposta da pesquisa e reforçando o uso exclusivo das informações coletadas para fins acadêmicos e científicos. A todos os respondentes foi esclarecido o compromisso em manter o anonimato individual, bem como o das empresas as quais atuam, garantidos pelo tratamento consolidado a partir de avaliação estatística descritiva e quantitativa das evidências coletadas.

Anexado ao instrumento, e de grande importância para sua aplicação, encontra-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual os participantes declaram o aceite em participar da pesquisa, além de autorizar o uso dos dados coletados para publicações científicas. A posteriori, todos os produtos da coleta de dados foram tabulados e analisados, respectivamente. Em sequência, são apresentados os procedimentos para a análise e interpretação de dados utilizados por esta pesquisa.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

É determinado como população estatística todos os elementos de certo ambiente. Essa definição é dada por Richardson (2017), que complementa a discussão com o conceituando

amostra como uma reunião de elementos que formem um subconjunto dentro de qualquer população. Ainda, interpretar como fixas as definições de população e amostra não é uma prática correta, pois os elementos identificados como população de uma pesquisa podem ser reconhecidos facilmente como amostra de outro (Richardson, 2017).

O estudo em questão considera como nível de análise o âmbito organizacional. Definiu-se então, como objeto do estudo, a população dos hotéis brasileiros cadastrados no *site* da Cadastur, sistema de controle do Ministério do Turismo para atuantes, pessoas físicas e jurídicas, do setor do turismo. Essa escolha se deu a partir da base de dados fornecida por um órgão formalizado que representa o setor como um todo, e dessa forma, auxilia no processo de abordagem dos respondentes.

O *site* revela um total de 15900 empresas devidamente registradas como meios de hospedagem (Cama e Café, Flat/Apart Hotel, Hotel, Hotel Fazenda, Pousada, Resort) no ano de 2022. A escolha da população considerou o crescente número de adversidades ambientais que afetam o setor de turismo, e a necessidade das organizações, nele incluídas, adotarem a resiliência em suas atividades. Desta forma reforçando que haja um produto resultante dos estudos das adversidades e não apenas uma análise dos efeitos (Prayag, 2018).

Para este estudo foram selecionados os hotéis brasileiros com número de unidades habitacionais (UH) maior ou igual a 100, que estejam devidamente registrados no cadastro do Ministério do Turismo denominado CADASTUR, no mês de junho de 2022. Esses registros totalizam uma população de 1.146 empresas. Ressalta-se, entretanto, que os e-mails disponibilizados pelo CADASTUR são para finalidades de reservas, o que incitou a aplicação de esforço adicional na busca de respondentes, devido à baixa probabilidade de resposta do instrumento eletrônico.

Como potenciais respondentes os gestores que possuam vínculo ou participação no processo orçamentário dos hotéis, à semelhança de estudos anteriores (por exemplo Peyerl, 2020; Peyerl et al, 2020). Eles categorizados nos cargos de: (i) *controllers*; (ii) gerentes de bebidas; (iii) gerentes operacionais; (iv) demais cargos não especificados. Essa seleção realizada através da plataforma *LinkedIn*, por meio dos perfis das empresas captadas pelo *site* Cadastur, verificou-se os funcionários que possuíam perfis pessoais vinculados e recolheu-se informações relacionada aos cargos. Dessa forma, o pedido para participação foi encaminhado diretamente aos respondentes.

A escolha é motivada pela proximidade que estes gestores possuem dos processos operacionais e do planejamento tático e estratégico. A proximidade em questão, permite aos profissionais intencionados uma visão do começo ao fim da aplicação do processo

orçamentário, garantindo uma perspectiva mais coesa e mais fatídica dos respondentes, validando assim, suas respostas.

O contato com a população se deu inicialmente no dia 08 de outubro de 2022, a partir dos e-mails organizacionais, bem como pelo contato inicial via *LinkedIn*[®]. O método inicial que rendeu resultados foi o *LinkedIn*[®], o primeiro contato com as empresas via e-mails não resultou em nenhuma resposta. Tendo em vista as datas conhecidas para implementação orçamentária nas empresas (novembro/dezembro), optou-se por outros meios de contato com a população, de tal modo o instrumento foi divulgado via *QR Code* em eventos de confraternização nas cidades de São Paulo e Belo Horizonte. Em um terceiro momento de coleta, recorreu-se aos telefones das empresas, também fornecidos pela lista do Ministério do Turismo CADASTUR, desta forma sendo finalizada a coleta no dia 07 de dezembro de 2022. Esses resultados são sintetizados na Tabela 3.

Tabela 3 - Meios de coleta dos dados

<i>Meio de Coleta</i>	Frequência	Percentual
<i>LinkedIn</i>	45	35,43%
Eventos	57	44,88%
Telefone	25	19,69%
Total	127	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos testes de mínimo amostral realizados no G-Power, parametrizado em: 0,15 para tamanho do efeito; com poder amostral de $1-\beta = 0,8$ e um nível de significância de $\alpha = 5\%$ (Faul *et al.*, 2009), declarou-se um número mínimo de 109 respostas, sendo obtidas 127 questionários, resultando em uma taxa de retorno de 11,08% em linha com outra pesquisa em contabilidade gerencial (por exemplo Silva *et al.*, 2020).

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção responsabiliza-se por apresentar os procedimentos de análise dos dados do estudo. A análise de dados, utilizada por esse estudo, comprometeu os seguintes passos: (i) averiguação das possíveis informações não captadas; (ii) verificação das escalas e dos valores que não se alinham a elas; (iii) ajuste de escalas quando possível ou necessário; (iv) apresentação de *outliers*.

3.6.1 Análise Descritiva

Os dados foram interpretados a partir da análise estatística descritiva, assim aplicados à verificação de frequência. Field (2011) explicita a importância que as análises estatísticas possuem para os cientistas sociais, que por possuírem impedimentos de replicar o processo real, são limitados a inferir sobre processos psicológicos, sociais ou econômicos, dessa maneira portanto, uma maior verificação garante maior aderência do modelo.

3.6.2 Modelagem de Equações Estruturais

Em sequência, para testar proposições teóricas do estudo, bem como promover as discussões sugeridas pelas hipóteses da pesquisa, utilizou-se a técnica multivariada conhecida como Modelagem de Equações Estruturais (MEE). A realização das análises estatísticas descritas, anteriormente, recorreu-se aos *softwares Microsoft Excel®*, *JASP®* e *Statistical Package for the Social Sciences®* (SPSS®) e para a realização das análises da MEE utilizou-se o *software SmartPLS®* 3.

O modelo teórico sugere, e espera, a presença de variáveis não diretamente observáveis cuja mensuração seja encontrada nas relações estabelecidas entre as variáveis, tal ocorrência é o que adequa a aplicação da MEE (Hair Jr *et al.*, 2017). Os autores discorrem sobre duas formas de estimar a MEE, sendo o primeiro o baseado em covariância (CB-SEM), que considera os construtos das análises como fatores comuns a fim de explicar a covariância entre as associações, assim confirmando ou rejeitando teorias. O segundo, por sua vez, sendo baseado em mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), esta usada para desenvolver teorias ao explicar as alterações nas variáveis dependentes nos modelos propostos (Hair Jr *et al.*, 2017).

Por essas características e pela subjetividade esperada das relações propostas, acredita-se que o PLS-SEM seja mais alinhado às análises devido à natureza exploratória da pesquisa. A utilização desse método, segundo Hair Jr *et al.* (2017), é interessante por conta da sua capacidade de produzir apenas um *score* específico para os construtos explorados, e após gerar esse *score* como uma entrada às análises. Então, aplica-se à uma regressão por Mínimos Quadrados Ordinários (OLS) para reduzir a variância residual dos construtos, processo resultante da estimação dos coeficientes maximizadores do R^2 resultante.

Ainda sobre Hair Jr *et al.* (2017), é discutido que para operacionalizar os caminhos deve-se analisar dois elementos básicos. Em primeiro lugar considera-se os modelos de mensuração e sua imposição sobre as relações entre variáveis latentes (indicadores), e em

segundo momento, tratamos do modelo estrutural propriamente dito, que se refere às variáveis exógenas e endógenas. Podendo ambos os modelos, serem classificados tanto como reflexivos quanto formativos, e deve-se ressaltar que não existe um acordo na literatura sobre a utilização de qualquer um dos modelos, assim o critério de aplicação é dependente dos construtos envolvidos nas análises (Hair Jr. *et al.*, 2017).

Ao que diz respeito as análises dos dados, a MEE considera a validade convergente, validade discriminante dos construtos e consistência interna do modelo. Conforme Tabela 4, são apresentados os critérios de avaliação do modelo a serem utilizados por esse estudo.

Tabela 4 - Critérios de avaliação do modelo estrutural

Critério	Descrição	Referência avaliativa
Validade Convergente	Representa o quanto uma variável se correlaciona positivamente com as outras variáveis do mesmo construto.	Cargas Fatoriais > cargas cruzadas
		Cargas fatoriais > 0,70
		AVE > 0,50
Validade Discriminante	Representa a distinção de um construto para os demais.	Cargas Cruzadas < cargas fatoriais
		Raiz quadrada da AVE dos construtos deve ser maior que a correlação com os demais, reforçando critério de Fornell e Larcker (1981)
Consistência Interna	Avalia a consistência interna do modelo de mensuração.	Confiabilidade Composta > 0,70
Multicolinearidade	Avalia a colinearidade dos construtos, verificando vieses na pesquisa.	< 0,20 VIF > 5,00 indicam um potencial problema de colinearidade
Caminhos estruturais	Relações causais entre os construtos do modelo.	Interpretação realizada com base nos pressupostos da Teoria da Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991)
Coeficiente de determinação (R^2)	Poder preditivo do modelo de mensuração.	0,02 = variância explicada pequena
		0,15 = variância explicada média
		0,35 = variância explicada grande
Tamanho do efeito f^2	Contribuição dos construtos para o R^2	0,02 = efeito pequeno
		0,15 = efeito médio
		0,35 = efeito grande

Fonte: Adaptado de Peyerl (2020, pg. 70)

Após a mensuração do modelo, dá-se sequência a avaliação do modelo de mensuração. Dessa forma, é verificado, conforme recomendado por Hair Jr. *et al* 2017) se há multicolinearidade entre os construtos por meio do VIF (*Variance Inflation Factor*), a significância estatística dos caminhos estruturais, encontrada por meio de *Bootstrapping*, procedimento com nível de confiança ajustado de viés, que realiza teste bicaudal nos dados a partir de 5000 subamostras. Por fim, atenta-se aos coeficientes de determinação (R^2) e ao tamanho do efeito (f^2).

3.6 DESENHO DA PESQUISA

A seguir, apresenta-se o desenho da pesquisa, responsável por garantir uma visualização dos elementos que compuseram este estudo. De forma que a Figura 3, sintetiza dessa maneira, toda essa trajetória.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo do estudo responsabiliza-se por demonstrar e descrever os resultados empíricos obtidos com os dados coletados via instrumento de pesquisa. Em primeiro momento discute-se a caracterização da amostra, apresentando informações como idade dos respondentes, gênero, cargo, porte e tempo de empresa. Na sequência, realiza-se uma análise descritiva dos dados para que a posteriori sejam avaliados os modelos de mensuração e o estrutural, propostos por esse estudo. Para concluir, apresenta-se os testes e discussões das hipóteses desta pesquisa, bem como suas relações com os estudos apresentados no referencial teórico.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Com o intuito de perfilar e conhecer os respondentes e possíveis influências que suas características pessoais e profissionais possam exercer sobre as análises, buscou-se declarar as diferenças e similaridades entre os respondentes. Na sequência, apresenta-se na Tabela 5, o delineamento das características dos participantes da pesquisa.

Tabela 5 - Gênero, faixa etária, área de formação e nível de formação

Gênero	Frequência	Percentual
Feminino	63	49,61%
Masculino	64	50,39%
Total	127	100,00%
Idade	Frequência	Percentual
20 a 25	5	3,94%
26 a 30	27	21,26%
31 a 35	26	20,47%
36 a 40	32	25,20%
41 a 45	15	11,81%
46 a 50	13	10,24%
51 a 55	7	5,51%
56 a 60	2	1,57%
Total	127	100%
Área de Formação	Frequência	Percentual
Administração	63	49,61%
Contabilidade	31	24,41%
Economia	13	10,24%
Turismo	7	5,51%
Outra	13	10,24%
Total	127	100,00%
Nível de Formação	Frequência	Percentual

Doutorado	2	1,57%
Especialização Lato Sensu/MBA	23	18,11%
Graduação	90	70,87%
Mestrado	9	7,09%
Técnico	3	2,36%
Total	127	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados acima permitem observar a distribuição amostral em relação as características dos indivíduos que responderam ao instrumento de pesquisa. As evidências sugerem que não houve discrepância entre os gêneros dos respondentes, com 63 indivíduos do sexo feminino (49,61%) e 64 indivíduos do sexo masculino (50,39%), resultado semelhante ao estudo de Chen et al (2021). Com relação às faixas etárias, percebe-se que uma parcela significativa dos respondentes está entre 26 e 40 anos, com uma representatividade amostral de 66%, enquanto a faixa de 20 a 25 anos (4%), 51 a 55 anos (6%) e 56 a 60 anos (2%) são minoria, demonstrando que os extremos etários têm menos de 10% de representação do todo. Essas evidências sugerem que jovens adultos graduados em administração ou contabilidade são majoritários na composição dos respondentes, evidenciando um perfil profissional maduro envolvido nas organizações pesquisadas, além de um equilíbrio na presença entre homens e mulheres nas respostas do instrumento.

Relativamente à área de formação dos respondentes, 63 são formados em Administração (49,61%), 31 em Contabilidade (24,41%), 13 em Economia (10,24%), 7 em Turismo (5,51%) e outras formações com 13 indivíduos (10,24%). Essas outras formações envolvem cursos de Hotelaria, Artes Cênicas, Gestão Financeira, Direito, Nutrição, Recursos Humanos, Engenharia Civil e Análise de Sistemas. Além disso, o nível de formação mais recorrente é a graduação com 90 indivíduos (70,87%), em segundo lugar especialização *Lato Sensu*/MBA com 23 respondentes (18,11%), em terceiro mestrado com 9 respondentes (7,09%), em menor proporção nível Técnico com 3 (2,36%) e doutorado, com 2 indivíduos (1,57%). Os cargos ocupados pelos respondentes nas empresas são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 - Cargo dos respondentes

Cargo	Frequência	Percentual
Administrador	9	7,09%
Administrador Financeiro	1	0,79%
Analista Financeiro	15	11,81%
Analista Administrativo	3	2,36%
Analista Contábil	2	1,57%
Assistente Administrativo	3	2,36%
Assistente Financeiro	4	3,15%
Auxiliar Administrativo	1	0,79%
Auxiliar Financeiro	3	2,36%

Contador	4	3,15%
<i>Controller</i>	9	7,09%
Coordenador Financeiro	9	7,09%
Gerente Administrativo	5	3,94%
Gerente Contábil	2	1,57%
Gerente Financeiro	11	8,66%
Gerente Geral	31	24,41%
Gerente Operacional	1	0,79%
Subgerente	3	2,36%
Supervisor	3	2,36%
Supervisor financeiro	7	5,51%
Supervisor de controladoria	1	0,79%
Total	127	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os cargos com maior representação na amostra são Gerente Geral com 31 indivíduos (24%), Analista Financeiro com 15 respondentes (12%) e Gerente Financeiro com 11 pessoas (9%). Na sequência apresentam-se Administrador, *Controller* e Coordenador Financeiro com 9 indivíduos (7%) cada, Supervisor Financeiro com 7 respondentes (6%), Gerente Administrativo com 5 respostas (5%), Assistente Financeiro e Contador com 4 respondentes (3%), Analista Administrativo e Contábil, Assistente Administrativo, Auxiliar Financeiro, Gerente Contábil, Subgerente e Supervisor, cada com 3 respondentes ocupando 2% da amostra e Administrador Financeiro e Supervisor de Controladoria com 1 respondente cada (1%). As evidências sugerem que esses cargos diferem em grande proporção dos cargos inicialmente intencionados e baseados no estudo de Bortoluzzi (2017), possibilitando a ponderação de que um nicho mais amplo se envolva com a instauração do orçamento nas empresas. Na Tabela 7, mostra-se o período – em anos – que esses profissionais ocupam o cargo relatado.

Tabela 7 - Tempo no cargo dos respondentes

Tempo no Cargo (Em anos)	Frequência	Percentual
1 a 5	92	72,44%
6 a 10	26	20,47%
11 a 15	5	3,94%
16 a 20	3	2,36%
21 a 25	1	0,79%
Total	127	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao período em que os respondentes estão nos cargos, temos que 72% da amostra assumiu o cargo nos últimos cinco anos, 20% dos respondentes ocupam o cargo nos últimos 6 anos até uma década. Em períodos superiores a uma década no cargo, 4% assumem o cargo entre 11 e 5 anos, 2% dos últimos 16 a 20 anos e apenas 1% de 21 a 25. Os dados

revelam que grande maioria dos gestores pertencem a uma força de trabalho recente nas empresas. Oportunamente, perguntou-se aos respondentes a que responsabilidade orçamentária as organizações atrelam o instrumento, haja vista que a literatura prévia sobre o assunto sugere que a aderência dos setores as metas organizacionais possam (Lunardi *et al*, 2019). Nesse sentido, apresenta-se na Tabela 8 os resultados da responsabilidade orçamentárias.

Tabela 8 - Responsabilidade atrelada ao orçamento

Responsabilidade Orçamentária	Frequência	Percentual
Despesas	84	66,14%
Financeiro	18	14,17%
Investimentos	1	0,79%
Lucro	3	2,36%
Receitas	21	16,54%
Total Geral	127	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

A grande maioria, 66,14% das empresas, atribui os orçamentos ao atendimento das despesas do período, em segundo lugar 16,54% das empresas direcionam a receita esperada na próxima atividade, 14,17% ao setor financeiro e movimentação das contas, enquanto investimentos e lucro ocupam respectivamente 0,79% e 2,36% dos direcionamentos das responsabilidades, demonstrando que o orçamento é fortemente atrelado ao controle dos hotéis, preocupando-se com entradas e saídas durante o período de atividade organizacional.

Essa evidência indica que o orçamento pode estar sendo usado para fins de avaliação de desempenho – financeiro e não financeiro –, conforme sugere a literatura (por exemplo Lunardi *et al*, 2019; Zonatto *et al*, 2020). Tais responsabilidades influenciam o comportamento dos gestores na manutenção dos objetivos, bem como na tomada de decisão, visto que os gestores conhecem o devido alinhamento da exigência orçamentária com o setor que controlam.

Oportunamente, foi questionado a amostra sobre a possibilidade de haver remuneração atrelada as metas orçamentárias, a seguir demonstra-se os resultados encontrados.

Tabela 9 - Remuneração atrelada ao orçamento

Remuneração Variável	Frequência			Percentual		
	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total
A organização em que você trabalha possui na composição de sua política salarial, componentes de remuneração variável vinculados às metas do orçamento anual?	112	15	127	88,19%	11,81%	100,00%

A organização em que você trabalha possui na composição de sua política salarial, plano de incentivo de longo prazo que o recompensa pelo alcance dos seus objetivos estratégicos (maior que o período orçamentário anual).	109	18	127	85,83%	14,17%	100,00%
Presença de ambos os critérios de remuneração	102	25	127	80,31%	19,69%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 9, que 88,19% dos hotéis apresentam remuneração variável referente ao exercício anual, enquanto 85,83% variam a remuneração com um período maior que um ano. Ainda 80,31% das organizações possuem ambos os critérios de remuneração. Isso revela que no setor hoteleiro, as empresas estudadas reconhecem a utilização de recompensas para motivar seus funcionários a alcançarem as metas.

Os dados revelam que os hotéis compartilham a prática de remuneração variada baseada em seus orçamentos. De acordo como discute a literatura (por exemplo Lunardi *et al.* 2019; Peyerl, 2020) as decisões, atitudes e comportamentos gerenciais são influenciadas pelas condições estabelecidas no orçamento, o que pode incitar o nível que os gestores assumem riscos, inovam ou atuam com criatividade, buscam oportunidades durante o processo de gestão. Visto que a resiliência organizacional exige a aplicação de medidas adaptativas em períodos imprevistos, conhecer a existência de tais práticas faz-se importante, ainda mais quando amplamente utilizadas.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS

As análises de estatística descritiva enfatizaram os pontos mínimos e máximos, a média, desvio padrão, assimetria e curtose dos indicadores, a fim de sintetizar os dados encontrados e descrever suas relações (Fávero & Belfiore, 2017). Apresenta-se na Tabela 10 os resultados do construto de orçamento, com as dimensões de planejamento e diálogo.

Tabela 10 - Estatística descritiva do construto de orçamento

Indicador	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
Painel A: Estatística descritivas da dimensão de "Planejamento"						
ORCPL1	6.370	0.853	-1.264	1.197	3.000	7.000
ORCPL2	6.291	0.927	-2.013	7.427	1.000	7.000
ORCPL3	6.291	0.892	-1.634	3.223	3.000	7.000
ORCPL4	6.213	0.931	-1.217	1.275	3.000	7.000
Painel B: Estatística descritivas da dimensão de "Diálogo"						
ORCDL1	6.220	0.916	-1.397	2.809	2.000	7.000
ORCDL2	6.157	0.921	-1.001	0.528	3.000	7.000
ORCDL3	6.409	0.728	-0.935	-0.030	4.000	7.000
ORCDL4	6.362	0.851	-1.166	0.464	4.000	7.000
ORCDL5	6.433	0.741	-1.134	0.621	4.000	7.000

ORCDL6	5.843	1.477	-1.421	1.439	1.000	7.000
ORCDL7	5.976	1.330	-1.786	3.609	1.000	7.000

Fonte: Dados da pesquisa.

Os indicadores denominados de ORCPL, se referem a dimensão de Planejamento, ou seja, as assertivas questionavam a percepção dos respondentes em relação à função orçamentária de planejar. Por outro lado, os indicadores denominados por ORCDL dizem respeito à função orçamentária do diálogo, condizendo com a percepção de utilidade do orçamento em relação às trocas e ajustes informacionais durante a atividade organizacional. Nesse sentido, é possível observar que os indicadores ORCPL2 (Coordenação das unidades da empresa), ORCDL6 (Funcionar para motivação do pessoal/colaboradores) e ORCDL7 (Utilização como base de sistemas de compensação e bônus), apresentaram maior grau de discordância possuindo seu mínimo e máximo nos pontos extremos, indicando que o orçamento é nada útil (1) ou muito útil (7).

Essa evidência sugere que, os gestores ainda não concordam, plenamente, que o orçamento tenha real utilidade para gerir, motivar e recompensar os funcionários, indicando que, a utilidade orçamentária pode direcionar, mas essas funções ainda sejam atribuídas a outros fatores de gestão. Essa percepção dos gestores revela a necessidade de reajustes e comunicação dinâmica depois do planejamento e instauração do orçamento nas empresas. A evidência revela que para lidar com imprevistos e o mercado dinâmico os planejamentos não podem ser um fator limitante à gestão, e sim auxiliar, alinhando-se a função de diálogo, proposta por Silva (2020).

Ao pensar no orçamento como uma ferramenta robusta de planejamento, controle e gestão organizacional, este estudo o relaciona com a variável de resiliência organizacional. Relações similares ocorreram no estudo de Martins e Frezatti (2020), que buscaram os controles gerenciais como estímulos à resiliência, cujo direcionamento implicou no uso de sistemas de controle como promotor de resiliência nas estratégias organizacionais. Este estudo amplia o debate orçamentário ao vincular a resiliência organizacional em um âmbito multidimensional e não só estratégico.

A Tabela 11 mostra os resultados do construto de resiliência organizacional explorada por 5 dimensões traduzidas pelos indicadores de acordo com a legenda: Resiliência de Capital (RC); Resiliência Estratégica (RE); Resiliência Cultural (RCULT); Resiliência Relacional (RRLC) e, por fim, a Resiliência de Aprendizado (AR).

Tabela 11 - Estatística descritiva do construto de resiliência organizacional

Indicador	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
Painel A: Resiliência de Capital						
RC1	6.016	1.228	-1.572	3.198	1.000	7.000
RC2	5.921	1.131	-1.180	2.018	1.000	7.000
RC3	5.976	1.360	-1.689	3.042	1.000	7.000
RC4	5.685	1.816	-1.484	1.157	1.000	7.000
RC5	4.228	2.331	-0.144	-1.560	1.000	7.000
RC6	6.165	0.998	-0.923	-0.325	4.000	7.000
RC7	6.236	0.988	-1.295	1.079	3.000	7.000
Painel B: Resiliência Estratégica						
RE1	6.339	0.893	-1.132	0.223	4.000	7.000
RE2	6.268	0.938	-1.030	-0.057	4.000	7.000
RE3	5.772	1.508	-1.354	1.203	1.000	7.000
RE4	6.276	1.013	-1.648	2.911	2.000	7.000
RE5	5.984	1.069	-1.394	2.503	2.000	7.000
RE6	6.126	1.054	-1.206	0.737	3.000	7.000
Painel C: Resiliência Cultural						
RCULT1	6.157	1.130	-1.557	2.890	1.000	7.000
RCULT2	6.197	1.084	-1.655	3.582	1.000	7.000
RCULT3	6.063	1.153	-1.293	1.891	1.000	7.000
RCULT4	6.315	1.006	-2.001	5.890	1.000	7.000
RCULT5	6.024	1.250	-1.630	2.876	1.000	7.000
RCULT6	6.134	1.094	-1.416	2.138	2.000	7.000
Painel D: Resiliência Relacional						
RRLC1	5.685	1.612	-1.230	0.787	1.000	7.000
RRLC2	6.354	0.922	-1.137	0.028	4.000	7.000
RRLC3	6.102	1.022	-1.884	5.883	1.000	7.000
RRLC4	6.283	1.023	-1.771	3.379	2.000	7.000
RRLC5	6.228	1.033	-1.615	2.812	2.000	7.000
RRLC6	6.134	1.079	-1.349	1.677	2.000	7.000
Painel E: Resiliência de Aprendizado						
AR1	6.173	1.092	-1.355	1.440	2.000	7.000
AR2	6.197	0.943	-1.501	3.089	2.000	7.000
AR3	6.126	1.141	-1.522	2.193	2.000	7.000

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados permitem inferir que as assertivas tendenciaram para seus extremos superiores em maioria, ou seja, os respondentes concordaram em alto número com as propostas das assertivas, indicando que a essência de resiliência proposta pelas cinco dimensões deste estudo são percebidos no mercado, conforme já antecipa a literatura prévia. Esse achado permite deduzir que, a resiliência é uma capacidade complexa atuante na elaboração e aderência dos planos de ação, nos agentes organizacionais, além de ser prevista para uso futuro, auxiliando as empresas desde a criação e distribuição de estratégias e recursos até o aprimoramento da atividade no futuro.

Em relação as dimensões, a Resiliência de Capital (RC), apresenta as menores médias do construto, indicando que as estruturas de capital existentes nas organizações apresentam o menor impacto, dado esse que pode indicar que a resiliência deriva de fatores

mais subjetivos das organizações (cultura, clientes, estratégia), o que implica a reflexão que o capital sozinho não garante resiliência no setor hoteleiro.

Por sua vez, as médias da Resiliência Estratégica (RE), encontra dificuldades em se definir como a mais significativa do construto também. Dificuldade essa, atribuída as incertezas dos negócios, o que pode exigir estratégias não fixas, o que dificulta definir a dimensão como origem da resiliência organizacional, assim a estratégia é um auxílio no alcance de metas e objetivos organizacionais, apoiando modelos de negócios mais ambiciosos (por exemplo Martins & Frezatti, 2020; Chen *et al.* 2021).

A Resiliência Cultural (RCULT) possui as mais consistentes médias do construto, indicando que a cultura organizacional é percebida pela amostra como forte influência na construção da resiliência nas empresas. Chen *et al.* (2021) discutem tal efeito em sua pesquisa ao expressarem a cultura organizacional conduz à boa performance, principalmente quando presa pelo funcionário o permitindo um senso de pertencer, o que por sua vez propicia comportamentos pró organizacionais em momentos de crise.

Relações recíprocas constroem um forte suporte para empresas, pois possibilitam uma comunicação coesa da situação em tempos de adversidades (Chen *et al.*, 2021). As médias do construto RRLC corroboram essa afirmativa pois demonstram que as relações entre os elementos organizacionais, como por exemplo relação dos colaboradores com investidores e clientes, permitem o desenvolvimento organizacional e expõe a empresa a novas experiências e formatos de resolução de problemas. Essas suposições são evidenciadas pelas médias da quinta e última dimensão, Resiliência de Aprendizado (AR), demonstrando concordância em alto nível com as capacidades de se integrar e aprender para superar desafios no mercado.

Para que se aproveite de maneira eficiente e em nível organizacional as informações e experiências proporcionadas pela resiliência, as empresas utilizam de uma capacidade dinâmica para consolidação de oportunidades nas operações. Neste estudo a capacidade dinâmica adotada foi a aprendizagem organizacional, analisada conforme descrito na Tabela 12.

Tabela 12 - Estatística descritiva do construto de aprendizagem organizacional

Indicador	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
AO1	6.260	0.919	-1.290	1.505	3.000	7.000
AO2	6.315	0.842	-1.139	1.059	3.000	7.000
AO3	6.283	0.942	-1.408	1.672	3.000	7.000
AO4	6.331	0.891	-1.388	1.886	3.000	7.000

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos indicadores utilizados para Aprendizagem Organizacional (AO), verifica-se que não há disparidade ou discordância dos respondentes em relação aos itens questionados. Os mínimos e máximos se mantiveram iguais para todas as assertivas. Os resultados estão alinhados com os achados de Orth e Schuldis (2021), cuja discussão demonstra que a aprendizagem é um construto robusto e sua aplicação prática é viável, no entanto, as análises envolvendo o construto necessitam de vínculo com outros fatores para que haja novas ponderações sobre seus efeitos. Nesse sentido, destaca-se a importância deste construto em paridade com a resiliência organizacional, bem como os reflexos que possui sobre o desempenho organizacional. Mostra-se na Tabela 13 os resultados da estatística descritiva dos indicadores de desempenho organizacional.

Tabela 13 - Estatística descritiva do construto de desempenho organizacional

Painel A: desempenho organizacional financeiro

Indicador	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
DOF1	4.307	1.832	0.062	-1.244	1.000	7.000
DOF2	4.252	2.051	-0.290	-1.198	1.000	7.000
DOF3	4.717	1.799	-0.430	-0.774	1.000	7.000

Painel B: desempenho organizacional não financeiro

DONF1	5.961	1.312	-1.148	0.257	2.000	7.000
DONF2	6.024	1.330	-1.154	0.092	2.000	7.000
DONF3	6.189	1.167	-1.473	1.451	2.000	7.000
DONF4	6.157	1.130	-1.389	1.384	2.000	7.000

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao desempenho organizacional, nota-se que as discordâncias entre as assertivas são significativas, mais evidentes nos indicadores de Desempenho Financeiro (DOF). Em específico, os indicadores do Desempenho Financeiro (DOF) revelam que os gestores percebem que o crescimento de receita e rentabilidade global das organizações não alcançaram os objetivos no nível esperado ou não apresentaram crescimento significativo. No entanto, essa característica pode ser atribuída a uma limitação do instrumento de pesquisa utilizado neste estudo, que estipulou como base um período de três anos anteriores para ponderação das respostas, o que envolveu os anos de 2019, 2020 e 2021, dois dos quais foram fortemente afetados pela pandemia de COVID-19 (Pathak & Joshi, 2021).

Em contrapartida, os indicadores de Desempenho Não Financeiro (DONF) apresentaram alta média em relação ao crescimento da qualidade do serviço e relação com o cliente. Bortoluzzi (2017) antecipa que gestores atentos à percepção de valor dos clientes, tendem a instruir melhor atitudes dos colaboradores em relação aos clientes, focar em uma maior qualidade de serviço, impactando diretamente no desempenho de hotéis, aumentando a

reputação da organização na região em que atua. O achado deste estudo também é consonante com as conclusões de Chen *et al.* (2021), sobre os funcionários serem um pilar importante na transmissão de confiança e valor aos clientes, reforçando a importância de um relacionamento resiliente nas organizações.

4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

4.3.1 Avaliação do Modelo de Mensuração

Para as análises e investigação propostas pelas relações deste estudo, é aplicada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), e ao considerar as subjetividades teóricas, utilizou-se o modelo de Mínimo Quadrados Ordinários. A análise por meio desse modelo, deve-se proceder em duas etapas, a análise do modelo de mensuração e a análise do modelo estrutural, respectivamente (Hair Jr *et al.*, 2017).

A análise do modelo de mensuração é realizada no primeiro momento para averiguar a adequação das mensurações das variáveis latentes do modelo (Hair Jr *et al.*, 2017). O processo de avaliação do modelo de mensuração compreende a consistência interna, juntamente com as validades convergentes e discriminante dos construtos de orçamento, resiliência, aprendizagem e desempenho organizacional. Nesta etapa atribuiu-se os indicadores a seus devidos construtos, conectando-os de acordo com as propostas desta pesquisa, a partir das quais foram verificadas as cargas fatoriais e suas variâncias médias.

Condizente a validade discriminante, Hair Jr. *et al* (2017) propuseram duas medidas, sendo elas: cargas transversais (*Cross Loadings*), que deve apresentar a carga externa dos indicadores associados aos construtos superior as cargas dos demais construtos; e a segunda sendo o critério de Fornel e Larcker (1981), responsável por comparar a raiz quadrada da Variância Média Extraída (VME) e correlações de variáveis latentes. Desse modo a VME de cada construto deve se apresentar maior que os valores de suas correlações com demais construtos do modelo Hair Jr. *et al* (2017).

A partir desta etapa, Hair Jr. *et al* (2017) aconselha que antes de se eliminar os indicadores do modelo, é necessário avaliar seu efeito em relação ao conteúdo pesquisado. Dessa forma, os autores sugerem que mesmo quando as cargas externas forem consideradas fracas, deve-se avaliar as cargas relativas para exclusão, e qualquer carga abaixo de 0,40 deve ser eliminada prontamente do modelo. A partir dessas diretrizes apresenta-se a matriz inicial do modelo proposto por este estudo, conforme Tabela 14.

Tabela 14 - Matriz de Cargas Cruzadas (Modelo Inicial)

Indicador	AO	AR	DOF	DONF	DL	PL	RC	RCULT	RE	RRLC
AO1	0,791	0,538	-0,028	0,557	0,525	0,6	0,518	0,592	0,575	0,625
AO2	0,791	0,608	0,216	0,496	0,5	0,597	0,553	0,543	0,599	0,568
AO3	0,807	0,556	0,189	0,467	0,527	0,519	0,489	0,617	0,525	0,614
AO4	0,808	0,607	0,23	0,486	0,588	0,533	0,544	0,609	0,595	0,635
AR1	0,602	0,814	0,029	0,419	0,548	0,66	0,484	0,601	0,615	0,549
AR2	0,559	0,8	0,053	0,423	0,452	0,533	0,537	0,538	0,508	0,539
AR3	0,567	0,779	0,11	0,424	0,518	0,49	0,521	0,61	0,574	0,641
DOF1	0,166	0,051	0,923	0,209	0,061	0,081	0,161	0,126	0,127	0,185
DOF2	0,054	-0,075	0,849	0,075	-0,083	-0,027	-0,014	-0,048	-0,002	0,017
DOF3	0,218	0,143	0,931	0,339	0,134	0,124	0,199	0,156	0,202	0,259
DONF1	0,469	0,355	0,348	0,831	0,417	0,408	0,372	0,418	0,438	0,483
DONF2	0,591	0,51	0,279	0,867	0,534	0,573	0,491	0,518	0,502	0,535
DONF3	0,577	0,481	0,222	0,921	0,465	0,459	0,541	0,578	0,494	0,613
DONF4	0,561	0,498	0,127	0,895	0,427	0,466	0,503	0,535	0,47	0,59
ORCDL1	0,284	0,379	-0,011	0,32	0,493	0,303	0,279	0,439	0,378	0,304
ORCDL2	0,314	0,32	0,01	0,168	0,547	0,333	0,211	0,362	0,333	0,263
ORCDL3	0,502	0,481	0,008	0,363	0,66	0,459	0,443	0,421	0,502	0,407
ORCDL4	0,499	0,434	0,037	0,422	0,696	0,415	0,415	0,434	0,509	0,422
ORCDL5	0,324	0,28	0,09	0,356	0,619	0,352	0,341	0,305	0,493	0,239
ORCDL6	0,533	0,477	0,146	0,401	0,696	0,52	0,381	0,6	0,501	0,54
ORCDL7	0,37	0,353	0,034	0,171	0,631	0,398	0,23	0,278	0,396	0,242
ORCPL1	0,709	0,671	0,105	0,518	0,583	0,824	0,595	0,662	0,636	0,634
ORCPL2	0,556	0,563	0,079	0,462	0,541	0,804	0,422	0,437	0,564	0,439
ORCPL3	0,406	0,469	0,071	0,239	0,287	0,695	0,333	0,472	0,413	0,488
ORCPL4	0,403	0,394	0,011	0,39	0,521	0,725	0,414	0,458	0,479	0,455
RC1	0,441	0,388	0,154	0,335	0,237	0,344	0,798	0,39	0,373	0,48
RC2	0,412	0,411	0,118	0,318	0,442	0,359	0,614	0,348	0,4	0,403
RC3	0,426	0,452	0,138	0,303	0,276	0,427	0,778	0,502	0,407	0,537
RC4	0,287	0,205	0,27	0,167	0,204	0,246	0,573	0,242	0,26	0,177
RC5	0,143	0,146	0,083	0,316	0,288	0,037	0,022	0,091	0,106	0,087
RC6	0,14	0,265	-0,054	0,267	0,277	0,226	0,278	0,137	0,255	0,155
RC7	0,634	0,606	0,024	0,562	0,555	0,573	0,704	0,553	0,626	0,599
RCULT1	0,585	0,579	0,098	0,463	0,525	0,571	0,507	0,807	0,557	0,678
RCULT2	0,55	0,513	0,085	0,427	0,468	0,515	0,436	0,855	0,491	0,648
RCULT3	0,581	0,6	0,099	0,446	0,57	0,586	0,476	0,866	0,562	0,663
RCULT4	0,61	0,585	0,048	0,503	0,581	0,53	0,515	0,76	0,628	0,658
RCULT5	0,546	0,635	0,126	0,509	0,489	0,487	0,482	0,789	0,493	0,668
RCULT6	0,678	0,611	0,141	0,477	0,575	0,561	0,528	0,735	0,582	0,641
RE1	0,451	0,445	-0,076	0,376	0,402	0,5	0,38	0,364	0,589	0,345
RE2	0,556	0,521	0,116	0,357	0,574	0,594	0,429	0,43	0,728	0,436
RE3	0,358	0,399	0,075	0,228	0,429	0,239	0,24	0,457	0,471	0,343
RE4	0,58	0,587	0,211	0,498	0,556	0,574	0,564	0,594	0,876	0,667
RE5	0,534	0,523	0,111	0,387	0,528	0,506	0,444	0,558	0,804	0,514
RE6	0,61	0,591	0,168	0,467	0,635	0,578	0,623	0,563	0,801	0,575
RRLC1	0,282	0,351	0,003	0,126	0,265	0,109	0,285	0,376	0,318	0,395
RRLC2	0,507	0,433	0,033	0,442	0,459	0,453	0,451	0,471	0,534	0,648
RRLC3	0,677	0,578	0,136	0,534	0,618	0,632	0,558	0,65	0,682	0,729
RRLC4	0,612	0,596	0,243	0,519	0,367	0,584	0,557	0,703	0,468	0,839
RRLC5	0,6	0,555	0,256	0,546	0,358	0,502	0,483	0,668	0,421	0,838
RRLC6	0,6	0,624	0,186	0,516	0,456	0,525	0,559	0,684	0,54	0,856

Fonte: Dados da pesquisa.

Para que se registre a confirmação da validade convergente dos indicadores, é exposta na sequência desta discussão, a matriz de cargas cruzadas, após eliminação de indicadores

rejeitados pelo modelo. A identificação resultou no modelo final que apontou, após exclusão dos indicadores, validade convergente, como mostra a Tabela 15.

Tabela 15 - Matriz de Cargas Cruzadas (Modelo Final)

Indicador	AO	AR	DOF	DONF	DL	PL	RC	RCULT	RE	RRLC
AO1	0,793	0,539	-0,02	0,557	0,55	0,6	0,528	0,592	0,559	0,624
AO2	0,793	0,609	0,218	0,496	0,514	0,597	0,532	0,542	0,566	0,534
AO3	0,806	0,555	0,194	0,467	0,513	0,519	0,451	0,616	0,501	0,603
AO4	0,805	0,607	0,234	0,486	0,551	0,533	0,517	0,608	0,584	0,606
AR1	0,601	0,816	0,038	0,419	0,526	0,661	0,517	0,6	0,581	0,533
AR2	0,558	0,797	0,058	0,422	0,393	0,533	0,445	0,537	0,487	0,519
AR3	0,568	0,779	0,118	0,424	0,51	0,49	0,503	0,61	0,546	0,62
DOF1	0,164	0,051	0,914	0,209	0,084	0,081	0,109	0,125	0,145	0,2
DOF2	0,053	-0,075	0,833	0,076	-0,049	-0,027	-0,041	-0,048	0,037	0,073
DOF3	0,217	0,143	0,942	0,34	0,143	0,124	0,167	0,155	0,238	0,291
DONF1	0,469	0,355	0,358	0,832	0,465	0,408	0,332	0,417	0,42	0,475
DONF2	0,591	0,51	0,289	0,868	0,531	0,573	0,457	0,517	0,483	0,539
DONF3	0,578	0,481	0,231	0,92	0,482	0,459	0,509	0,578	0,485	0,603
DONF4	0,562	0,498	0,134	0,894	0,433	0,465	0,485	0,535	0,45	0,581
ORCDL3	0,503	0,482	0,016	0,363	0,722	0,459	0,444	0,42	0,467	0,391
ORCDL4	0,499	0,435	0,04	0,422	0,805	0,415	0,38	0,433	0,496	0,394
ORCDL5	0,324	0,279	0,095	0,356	0,643	0,352	0,247	0,304	0,486	0,215
ORCDL6	0,532	0,477	0,151	0,401	0,672	0,52	0,29	0,6	0,502	0,526
ORCPL1	0,71	0,672	0,113	0,518	0,565	0,824	0,589	0,661	0,617	0,624
ORCPL2	0,557	0,564	0,083	0,462	0,53	0,804	0,39	0,437	0,546	0,463
ORCPL3	0,406	0,469	0,073	0,239	0,272	0,696	0,343	0,472	0,392	0,493
ORCPL4	0,403	0,394	0,014	0,39	0,48	0,724	0,37	0,458	0,488	0,435
RC1	0,441	0,388	0,159	0,335	0,279	0,344	0,844	0,389	0,383	0,473
RC3	0,426	0,451	0,142	0,303	0,283	0,427	0,813	0,501	0,401	0,52
RC7	0,634	0,607	0,033	0,562	0,559	0,573	0,759	0,553	0,601	0,575
RCULT1	0,585	0,579	0,103	0,463	0,492	0,571	0,51	0,807	0,536	0,671
RCULT2	0,549	0,513	0,091	0,427	0,406	0,515	0,446	0,855	0,466	0,631
RCULT3	0,581	0,601	0,105	0,446	0,57	0,586	0,479	0,867	0,537	0,67
RCULT4	0,61	0,584	0,053	0,502	0,557	0,531	0,522	0,76	0,615	0,65
RCULT5	0,546	0,635	0,133	0,509	0,467	0,487	0,457	0,789	0,459	0,684
RCULT6	0,677	0,611	0,147	0,477	0,556	0,561	0,516	0,731	0,544	0,564
RE2	0,557	0,521	0,124	0,357	0,566	0,594	0,383	0,43	0,732	0,422
RE4	0,579	0,587	0,217	0,498	0,544	0,574	0,543	0,594	0,896	0,626
RE5	0,534	0,524	0,115	0,387	0,53	0,506	0,441	0,558	0,815	0,473
RE6	0,61	0,591	0,174	0,467	0,617	0,578	0,551	0,563	0,836	0,527
RRLC3	0,677	0,579	0,144	0,533	0,607	0,631	0,548	0,65	0,68	0,727
RRLC4	0,612	0,595	0,247	0,518	0,408	0,584	0,578	0,703	0,479	0,888
RRLC5	0,6	0,555	0,263	0,546	0,408	0,502	0,5	0,669	0,408	0,877
RRLC6	0,599	0,624	0,196	0,515	0,444	0,525	0,581	0,685	0,543	0,87

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: O algoritmo PLS foi calculado com ponderação baseada em caminho, com número máximo de 300 iterações e critério de paragem em 10^{-7}

É possível observar que apenas o indicador ORCPL3 (Alocação de recursos para as unidades/departamentos, exemplo: quantidade de matéria prima e recurso financeiro) não possui uma carga fatorial superior a 0,70 como Hair Jr *et al* (2017) recomenda. No entanto ao considerar a aproximação do valor do indicador em relação ao recomendado, bem como a

presença de validade discriminante, convergente e consistência interna apresentada pelo construto de orçamento, optou-se por sua permanência no modelo. Fato este, não ocorrente em nenhum outro indicador analisado. Em seguida é discutida a avaliação do modelo estrutural, visto que as mensurações a seu respeito foram consideradas confiáveis para prosseguir nas análises.

A partir das cargas externas do modelo inicial, expostas na Tabela 13, pode-se perceber que alguns indicadores não apresentaram cargas que justificasse sua permanência no modelo. Desse modo, os indicadores identificados foram ORCDL1 (Atribuição de responsabilidade, exemplo: departamental, setor, unidade), ORCDL2 (Acompanhamento para facilitar correções rápidas de direção), ORCDL7 (Utilização como base de sistemas de compensação e bônus) referentes a variável latente do orçamento. Também dos indicadores RC2 (A empresa baseia a reserva de caixa na estratégia corporativa e no modelo competitivo.), RC4 (A empresa possui múltiplas fontes de financiamento), RC5 (A empresa possui baixa alavancagem de capital), RC6 (A maximização do lucro é a principal meta do nosso negócio), RE1 (A empresa é capaz de focar em seu principal negócio), RE3 (A empresa persegue um modelo de crescimento estratégico robusto), RRLC1 (A empresa pode criar um valor único para os clientes) e RRLC2 (A empresa possui tempo para considerar as opiniões dos clientes) referentes a variável latente de resiliência organizacional. Estes indicadores estão identificados na Tabela 15 por meio de sombreado.

Realizados os testes indicados para avaliação do modelo, conforme descritos na Tabela 16, foram consideradas satisfatórias a validade convergente, a validade discriminante e a consistência interna. Os critérios para aceitação estão representados a seguir.

Tabela 16 - Matriz de correlações variáveis latentes (Modelo Final)

Variável Latente	AO	DL	DOF	DONF	PL	RO
AO	0,799					
DL	0,666	0,713				
DOF	0,194	0,107	0,898			
DONF	0,629	0,544	0,283	0,879		
PL	0,705	0,622	0,098	0,545	0,764	
RO	0,824	0,696	0,19	0,653	0,769	0,703
<i>α de Cronbach</i>	0,812	0,677	0,895	0,902	0,765	0,945
CC	0,876	0,804	0,925	0,931	0,848	0,73
AVE	0,639	0,509	0,806	0,773	0,584	0,931

Nota: O algoritmo PLS foi calculado com ponderação baseada em caminho, com número máximo de 300 iterações e critério de paragem em 10^{-7}

Nota 2: CC e AVE calculados com base no estudo de Bido e Silva (2019).

A partir dos dados apresentados na Tabela 16, demonstrando os ajustes realizados no modelo, nota-se que os valores do coeficiente de correlação apresentaram-se superior a 0,70, a variância média extraída acima de 0,50 e o α de *Cronbach* acima de 0,70, assim a validade discriminante é confirmada, e os indicadores de resiliência foram transformados na variável latente de segunda ordem, sendo validadas conforme estudos de Sarsted *et al.* (2019) e Crocetta *et al.* (2021). O modelo apresentado é considerado formativo em sua primeira etapa e reflexivo na segunda etapa das análises.

Visto que os critérios de validação do modelo se apresentaram aceitáveis, partiu-se para a avaliação do modelo estrutural, dando sequência as etapas da análise por modelagem de equações estruturais.

4.3.2 Avaliação do Modelo Estrutural

Validado o modelo de mensuração, as análises partem para a avaliação do modelo estrutural, que envolve averiguar presença de multicolinearidade por meio da *Variance Inflation Factor* (VIF), apresentada na Tabela 17.

Tabela 17 – Análise de multicolinearidade do modelo

Indicador	VIF	Indicador	VIF	Indicador	VIF
RC1	2,07	DOF1	3,244	RCULT1	2,719
RC1	2,818	DOF2	2,873	RCULT1	4,194
RC3	1,912	DOF3	2,342	RCULT2	3,606
RC3	2,82	DONF1	2,186	RCULT2	4,363
RC7	1,213	DONF2	2,438	RCULT3	3,22
RC7	2,544	DONF3	4,359	RCULT3	4,027
RE2	1,496	DONF4	3,768	RCULT4	1,835
RE2	1,837	AO1	1,617	RCULT4	2,526
RE4	2,803	AO2	1,61	RCULT5	2,054
RE4	3,869	AO3	1,777	RCULT5	3
RE5	2,025	AO4	1,736	RCULT6	1,613
RE5	2,648	RRLC3	1,398	RCULT6	2,102
RE6	2,053	RRLC3	2,52	ORCDL3	1,506
RE6	2,61	RRLC4	2,924	ORCDL4	1,637
AR1	1,475	RRLC4	3,501	ORCDL5	1,239
AR1	2,337	RRLC5	2,914	ORCDL6	1,197
AR2	1,471	RRLC5	3,613	ORCPL1	1,536
AR2	2,031	RRLC6	2,451	ORCPL2	1,68
AR3	1,303	RRLC6	3,197	ORCPL3	1,389
AR3	2,335			ORCPL4	1,504

Fonte: Dados da pesquisa

Em vista que os valores do VIF se apresentaram menores que 5, é checada a ausência de multicolinearidade no modelo. Partiu-se para a análise do R^2 e do R^2 ajustado, com intuito de averiguar a capacidade explicativa do modelo em relação as variáveis latentes, dados apresentados conforme Tabela 18.

Tabela 18 – R^2 e R^2 Ajustado das análises

	AO	AR	DOF	DONF	RC	RCULT	RE	RO	RRLC
R2	0,581	0,725	0,05	0,461	0,594	0,847	0,678	0,669	0,805
R2 Ajustado	0,575	0,723	0,019	0,443	0,591	0,846	0,675	0,663	0,805

Fonte: Dados da pesquisa

O modelo apresentou valores de R^2 considerados adequados para estudos desta procedência (De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). Assim observa-se que o coeficiente de explicação do modelo satisfaz os parâmetros explicativos, apresentando apenas coeficientes baixos para o desempenho financeiro (DOF).

Em seguida verifica-se os caminhos estruturais e sua significância estatística, ocorrente por meio da realização de *bootstrapping* corrigido de viés, com teste bicaudal e submetido a 5.000 subamostras (*samples*); o tamanho dos efeitos, pelo valor do f^2 . Esse processo foi adotado de acordo com recomendações descritas por Hair Jr *et al* (2017). Os resultados desse processo se encontram na Tabela 19.

Tabela 19 - Resultados modelo estrutural (Efeitos diretos)

Caminho Estrutural	β	Média da amostra	Desvio Padrão	f^2	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	Hipótese
PL > RO	0,549	0,542	0,058	0,577	9,497	0***	H1a
DL > RO	0,355	0,363	0,065	0,233	5,442	0***	H1b
PL > AO	0,474	0,464	0,083	0,329	5,683	0***	H2a
DL > AO	0,372	0,385	0,087	0,202	4,287	0***	H2b
PL > DOF	-0,133	-0,115	0,165	0,007	0,809	0,419	H3a
PL > DONF	0,037	0,044	0,168	0,002	0,221	0,825	
DL > DOF	-0,055	-0,067	0,169	0,001	0,327	0,744	H3b
DL > DONF	0,124	0,131	0,117	0,014	1,055	0,291	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota 2: f^2 : Tamanho do efeito. Amostra Original: Coeficiente estrutural. *t-value*: valores de distribuição do teste t de Sudent. *p-value*: probabilidade de significância. ***: Resultado com nível de significância de 5%.

Ao analisar os tamanhos dos efeitos propostos pelo modelo (f^2), é possível averiguar que o planejamento possui forte poder explicativo para a resiliência ($f^2 = 0,577$), médio para aprendizagem ($f^2 = 0,329$) e pequeno para ambos desempenhos (Financeiro = 0,007; não financeiro = 0,002). A dimensão de diálogo orçamentário por sua vez, apresentou efeitos médios para resiliência ($f^2 = 0,233$) e aprendizagem ($f^2 = 0,202$) e de maneira similar efeitos

pequenos quase nulos para ambos desempenhos também (Financeiro = 0,001; não financeiro = 0,014).

Com base nos resultados encontrados, verifica-se que as dimensões de planejamento (H_{1a} , $\beta = 0,549$, $p\text{-value} > 0,000$) e diálogo (H_{1b} , $\beta = 0,355$, $p\text{-value} > 0,000$) do orçamento tem influências significativas na variável de resiliência organizacional, corroborando as discussões em torno da primeira hipótese. O que comprova que as dimensões orçamentárias estudadas exercem efeitos diretos e positivos na absorção da capacidade de resiliência organizacional

Similar as relações entre orçamento e resiliência organizacional, os resultados na aprendizagem organizacional, referentes a H_2 do estudo, se apresentaram significativos para o planejamento (H_{2a} , $\beta = 0,474$, $p\text{-value} > 0,000$) e para o diálogo (H_{2b} , $\beta = 0,372$, $p\text{-value} > 0,000$) dos hotéis estudados. Ainda, é importante ressaltar, que em ambas H_1 e H_2 houve ausência de multicolinearidade, visto que os valores encontrados foram abaixo de 5,00.

No entanto, na terceira hipótese, as relações entre o planejamento e desempenho financeiro apresentaram-se com sinalização negativa (H_{3a} , $-0,133$, $p\text{-value} > 0,000$), da mesma forma que o diálogo (H_{3b} , $\beta = 0,055$, $p\text{-value} > 0,000$), o que indica interações contrárias as esperadas pelo modelo e, pode-se dizer que o desempenho financeiro não se comporta de maneira direta dentro das análises. Porém, visto ausência de significância estatística, portanto, não se valida a hipótese proposta a partir do modelo.

Após explorar as relações diretas, partiu-se para as análises de mediação do modelo de pesquisa, os resultados encontrados podem ser observados na Tabela 20.

Tabela 20 - Resultados do modelo estrutural (Efeitos da mediação)

Caminho Estrutural	β	Média da amostra	Desvio Padrão	f^2	$t\text{-value}$	$p\text{-value}$	Hipótese
PL > RO > DOF	0,108	0,08	0,114	-	0,949	0,342	H4a
PL > RO > DONF	0,187	0,186	0,093	-	2,017	0,044	
PL > AO > DOF	0,077	0,09	0,091	-	0,847	0,397	H4b
PL > AO > DONF	0,113	0,108	0,064	-	1,761	0,078	
DL > RO > DOF	0,07	0,05	0,076	-	0,921	0,357	H5a
DL > RO > DONF	0,121	0,123	0,063	-	1,916	0,055	
DL > AO > DOF	0,06	0,074	0,075	-	0,804	0,421	H5b
DL > AO > DONF	0,089	0,088	0,052	-	1,69	0,091	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: O algoritmo PLS foi calculado com ponderação baseada em caminho, com número máximo de 300 iterações e critério de paragem em 10^{-7} .

Neste momento, em específico, não foi encontrada relação de mediação conforme esperado pelo modelo estrutural do estudo, visto que não foram encontrados valores para os

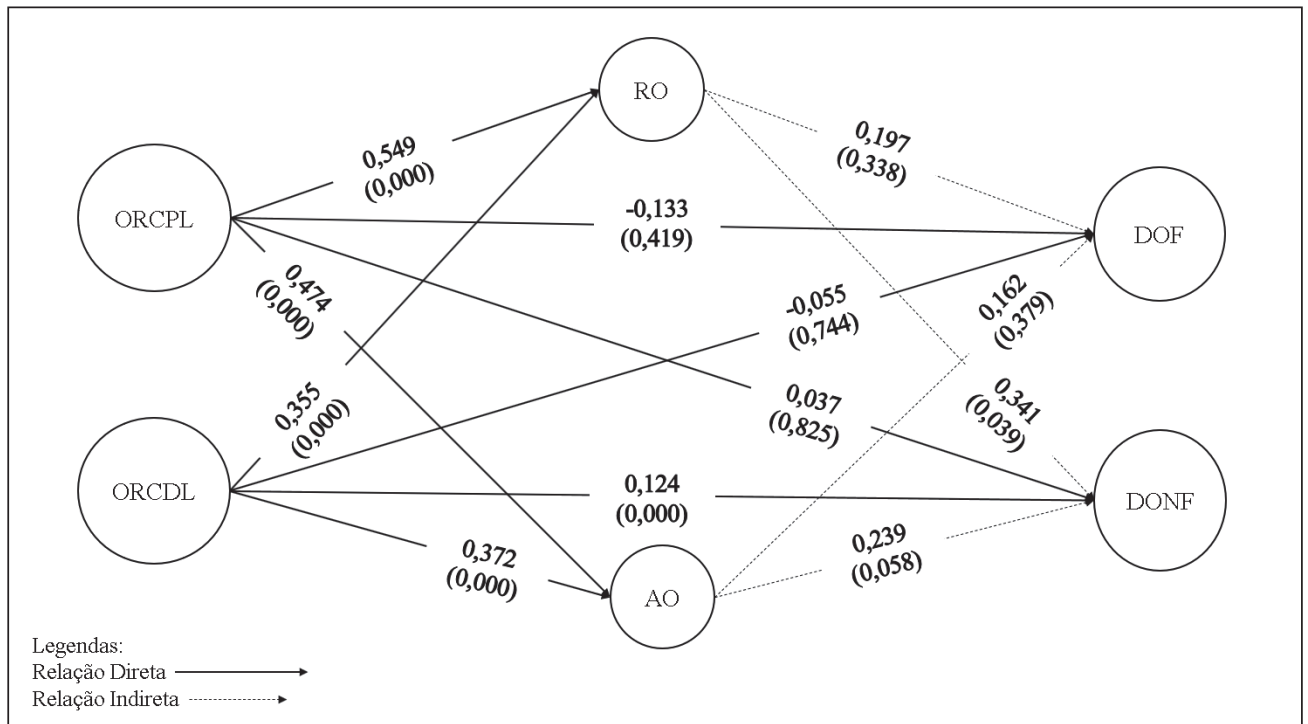
tamanhos dos efeitos (f^2). As relações testadas pela hipótese H₄ apresentaram os *p-values*, especificamente, a função de planejamento do orçamento apresentou *p-values* para mediação de resiliência igual a 0,342 quando se tratou do desempenho financeiro e 0,044 para o desempenho não financeiro, mostrando que a H_{4a} não é atendida pelo modelo estrutural dessa pesquisa. Já quando mediada pela aprendizagem organizacional, a função de planejamento, apresentou *p-values* iguais a 0,397 para o desempenho financeiro e 0,078 para o desempenho não financeiro, também não aceitando a H_{4b}. Esses valores são insuficientes para serem considerados estatisticamente significativos, num nível de significância de 5%.

Na quinta hipótese, por sua vez, procurando analisar as mediações das capacidades na relação entre a função de diálogo do orçamento e o desempenho organizacional, foi apresentado um *p-value* de 0,357 para desempenho financeiro e 0,055 não financeiro quando interligados a resiliência organizacional, referentes aos dados da H_{5a}. E quando se envolve a aprendizagem organizacional como mediadora os *p-values* aferidos são 0,421 para financeiro e 0,091 não financeiro, referentes as propostas da H_{5b}. Os achados também declaram uma negação da H₅ a uma significância estatística de 5%.

Tais resultados, não permitiram entender o comportamento das variáveis nos hotéis brasileiros, nem os efeitos das capacidades no desempenho final das atividades, no entanto, quando contrapostas aos resultados dos efeitos diretos é perceptível que o planejamento e diálogo afetam ambas as capacidades quando aplicados.

O modelo e os coeficientes de caminhos, sintetizando as informações referentes as Tabelas 19 e 20, são apresentados na Figura 4.

Figura 4 - Modelo estrutural testado (Estimativa de caminhos)



Fonte: Dados da Pesquisa

Na sequência, apresenta-se a discussão dos resultados do estudo, analisando os achados e os contrapondo ao referencial teórico.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nas análises estatísticas, abre-se a discussão em torno da pergunta de pesquisa: **Quais as relações entre as funções do orçamento, resiliência e aprendizagem e suas influências no desempenho organizacional?**

As funções orçamentárias, planejamento e diálogo, investigadas por esse estudo se relacionam com as atividades organizacionais ao seguirem um conceito de guia e de ajuste, respectivamente. O planejamento, então, comunica aos agentes o que se é esperado, o que é disponibilizado para alcançar as expectativas e quais os limites essas determinações possuem, enquanto o diálogo é a troca informacional que relata a situação da organização, discute os ajustes necessários para que se contorne crises e imprevistos, ou, amplie ações para resultados promissores (Silva, 2020).

Essas ações permitem que as empresas aprendam com seus erros e acertos para construir uma ação estruturada no processo de tomada de decisão. Estruturação essa, que abre as discussões em torno da primeira hipótese do estudo: **O nível de função do orçamento, agregada no (a) planejamento e no (b) diálogo, influencia positivamente a resiliência organizacional (H_1).**

A partir dos resultados, verifica-se que a função orçamentária de planejamento influencia positivamente a resiliência organizacional ($\beta = 0,549$; $p < 0,000$), porém, ao considerar as dimensões da RO, deve-se levantar algumas reflexões. A primeira refere-se ao comportamento da variável resiliência de capital no modelo, sendo a dimensão que menos se apresentou significativa, em relação às demais. Acredita-se que esse comportamento é vinculado à formalidade e rigidez que as estruturas de capital possuem nos hotéis, objeto de estudo da pesquisa, seguindo com rigor normas e regras internas e externas e, portanto, não apresenta, sozinha, maleabilidade para resiliência.

O exposto condiz com os achados de Chen *et al.* (2021), que sugerem às organizações uma prática mais ativa de controle do capital, ao argumentarem que a função resiliência de capital é traduzida na necessidade de preparo para crises, alcançado pelas reservas direcionados ao atendimento de imprevistos durante a atividade organizacional. Os autores, ainda, revelam como esse fator influencia na estratégia das organizações, visto que uma estrutura de capital não resistente ou dependente de atores externos (por exemplo recorrer a alavancagem de capital), afeta diretamente nos planos estabelecidos pelas empresas, logo se relacionando coma segunda dimensão, a resiliência estratégica.

Ao que se refere a resiliência estratégica, adotando o orçamento a partir da perspectiva de instrumento de controle gerencial, é um elemento de alto nível estratégico (Martins & Frezatti, 2020). Essa atribuição é devida a existência de mecanismo facilitadores às adaptações e mudanças exigidas em um mercado competitivo. De tal modo a função de planejamento deve permitir que o ambiente organizacional considere a resiliência como uma constante, de modo que a implementação do instrumento molde os comportamentos a fim de alcançar os objetivos intencionados (Melián-Alzola *et al*, 2020).

Nesse sentido, a resiliência cultural garante que as rotinas organizacionais se moldem e estabeleçam baseadas em um modelo de excelência, aliando o comportamento coletivo dos colaboradores e a intenção do bem-estar das organizações (Chen *et al*, 2021). Os achados do estudo se alinham a essa afirmação, visto que a dimensão RCULT se apresentou uma das mais robustas dentro do construto resiliência organizacional. Ou seja, os resultados indicam que os hotéis pesquisados entendem que prezar por seus funcionários garante a organização um retorno em forma de comportamentos e atitudes mais empenhados na boa execução das tarefas, além de incitar uma mentalidade coletiva na força de trabalho que garanta um esforço na manutenção dos objetivos frente a crises e a performance organizacional (Bonacci *et al*, 2020).

Por sua vez, a resiliência relacional induz os comportamentos esperados inseridos nas rotinas dos funcionários como fator determinante para que haja resiliência organizacional, sendo a segunda dimensão com maior β (0,898; $p < 0,000$), a resiliência relacional enfatiza o papel do funcionário como agente interventor entre a clientela e os investidores. As evidências sugerem que pela perspectiva dos gestores as relações entre clientes, funcionários e investidores são importantes para a superação de crises emergentes e é a partir dos funcionários que a empresa mostra seus valores para clientes resultando em uma imagem valorosa ao mercado, consequentemente afetando performance o que aumenta interesse dos investidores, consonante com a percepção de Melián-Alzola *et al* (2020) e Chen *et al* (2021). Ambos estudos assumiram os funcionários como o principal vínculo entre organizações e clientes, definindo o nível do impacto que as crises possam causar nas empresas a partir da dedicação e coesão das atitudes da força de trabalho presente, o que indica uma busca por equilíbrio advinda da boa distribuição e treinamento da mão de obra.

Por fim, em relação a resiliência de aprendizado, os dados demonstraram um alto β (0,852; $p < 0,000$). Os achados implicam em um comportamento organizacional valorizador da retenção informativa com a finalidade de criar um produto duradouro e não apenas sobreviver às crises, o que indica a relação de concordância com estudos anteriores (Chen *et al*, 2021;

Valikangas, 2010; Chabot, 2008; Marsick & Watkins, 2000), sugerindo que o aprendizado possui um papel crucial no desenvolvimento de capacidades organizacionais.

De maneira similar, a função de diálogo exerce influência positiva sobre a resiliência, mas os dados demonstram que em níveis inferiores em relação a função de planejamento, apresentando um β de 0,355 ($p < 0,000$). Resultado indica que os ajustes e adaptações realizados, pela função orçamentária do diálogo se apresentam significativos, porém são complementares quanto ao estabelecimento prévio de planos, limites e expectativas, sejam elas financeiras, comportamentais ou de objetivos (Silva, 2020).

Dessa forma, o comportamento da função de diálogo pode ser interpretado como um suporte às predeterminações do período de tal forma que auxilie com adaptações, sejam essas procedimentais ou melhoramento da força de trabalho que alinhem comportamentos e motivações para atingir as metas (Mucci *et al*, 2016; Silva, 2020). Portanto, os dados revelam esse perfil da função vinculada ao alcance de resiliência organizacional em níveis satisfatórios.

Quando a função de diálogo se relaciona a resiliência de capital, pode-se alinhar as inferências dos achados com as discussões de Mucci *et al* (2016). Os autores mostram que o perfil não estático, da função diálogo, promove uma sustentabilidade financeira de ocorrência facilitada quando existe o uso ativo da função diálogo. Por consequência, essa facilitação e suporte da função à manutenção das estruturas de capital, permitem um preparo dos recursos de capital que promovam os modelos de gestão e estabelecimento de planos de ação, dessa forma garantindo que hotéis, submersos a mercados absorvam as crises e incertezas do mercado a partir de um robusto controle de caixa e débitos, sem que isso afete o aspecto financeiro da empresa (Prayag *et al*, 2018).

Em relação a resiliência estratégica, pode-se considerar que a função diálogo exerce um papel mais direto na comunicação (Ekholm & Wallin, 2011; Mucci *et al*, 2016) necessária a sobrevivência de crises, envolvendo questões de conflitos de preços, alterações em características dos produtos e serviços e nas ações planejadas (Chen *et al.*, 2021). Ou seja, a função de diálogo promove nas empresas a comunicação em tempo hábil para o atendimento das crises comunicando as falhas e ausências que as estratégias adotadas deixam de cobrir ou guiar, e, portanto, alinha da forma mais coerente com o planejamento inicial, as mudanças que devem ocorrer.

A resiliência cultural, entra na discussão com a função de diálogo, no momento em que aborda e transmite as melhorias necessárias para que o comprometimento dos funcionários se submeta, a fim de remodelar tanto o espírito organizacional, quanto a

percepção da mão obra como uma comunidade, assim como descreve o modelo de Chen *et al.* (2021). Prayag *et al* (2018) e Unguren e Kacmaz (2022) corroboram essa afirmação em seus estudos, quando provam, empiricamente, que os funcionários de hotéis quando se comprometem e entendem que precisam assumir diversos papéis, a cultura organizacional presente é imersa em altos níveis de resiliência adaptativa, fato que incrementa de maneira benéfica e cíclica, a atitude dos funcionários para suas funções.

Em respeito a resiliência relacional e a função diálogo, pode-se inferir que as conexões afetivas, reforças pela cultura da organização, influenciam a melhor postura da mão de obra presente, como aborda Chen *et al* (2021), ao mostrar que esse elemento propicia a absorção e redução de possíveis crises. Dessa forma, o perfil adaptativo em hotéis, alimenta aos funcionários as limitações e deliberações que podem ser empregadas para que haja fidelização da clientela, para que seja mantida um fluxo financeiro equilibrado (Prayag *et al*, 2018) e, consequentemente, repassar aos investidores uma segurança apropriada para que continuem acreditando na viabilidade de seus investimentos (Chen *et al*, 2021).

Por fim, condizente com os efeitos da função diálogo no aprendizado de resiliência, pode-se discutir que exerce função de aprimoramento das relações organizacionais, visa e transmite as características comportamentais que se apresentam benéficas para a superação de incertezas, e por fim divulga os pontos de interesse que podem ser valiosos para um futuro aprimoramento do desempenho das organizações. Essa afirmação é viável quando cruzamos os conceitos de Mucci *et al* (2016) e Ekholm e Wallin (2011) para a função orçamentária e as discussões que Chen *et al* (2021) trazem sobre a relevância do aprendizado de resiliência.

Silva (2020) contextualiza a discussão das duas funções orçamentárias (planejamento e diálogo), adotadas por esse estudo baseando seu instrumento nas ponderações de Ekholm e Wallin (2011), e assim os aplica em análises que envolvem capacidades dinâmicas, como é o caso da aprendizagem organizacional. Por sua vez, discorreram em relação a utilidade orçamentária quando implementado anualmente de forma mais rígida e sua implementação flexível (Ekholm & Wallin, 2011).

Ekholm e Wallin (2011) verificaram que em sua implementação anual, as crescentes incertezas do mercado não eram suportadas pelo instrumento de gestão, em contrapartida os orçamentos flexíveis, eram percebidos como úteis frente as incertezas que se apresentavam. Ainda, é creditado que para estratégias serem solidificadas e robustas, deve haver certo nível de comprometimento das organizações (Marginson *et al*, 2005), apontamento que conversa firmemente com os conceitos de resiliência estratégicas apresentados por Chen *et al* (2021). Esse debate pode colocar luz as considerações dos respondentes em relação a diferença entre

os valores das funções, revelando que um orçamento mais dedicado e atrelado a capacidades organizacionais pode se apresentar útil frente a incertezas ambientais, contrário ao que foi discursado criticamente por Hope e Fraser (2003) sobre a implementação orçamentária nas empresas se relaciona a filosofias de negócios antiquadas, além não proporcionar motivação intrínseca na força de trabalho, a tornando dependente de estímulos organizacionais como o alcance de meta para acréscimo salarial em determinado período.

Dito isso, a estratégia é relevante em qualquer configuração, implementação ou função orçamentária, e se há uma estratégia organizacional sendo elaborada, ela leva em consideração fatores relevantes a estrutura de capital das organizações (Ekholm & Wallin, 2011). Entretanto, quando se trata da função diálogo, pode-se dizer que as relações são reduzidas, quando comparadas a função planejamento, devido aos efeitos que a cultura, relacionamentos e aprendizado possuem em um amplo período de atividade e não ao atendimento imediato de crises.

A afirmação de Ekholm e Wallin (2011) em relação aos orçamentos fixos e flexíveis darem suporte um ao outro, corroboram de maneira similar os achados desta pesquisa. Quando os dados realçam que ambas as funções orçamentárias são complementares para almejar a absorção de resiliência, e embora apresentem cargas diferentes entre si, nenhuma é descartada pela capacidade organizacional. Esse achado sugere que as funções não se sobrepõem, e sim, executam seu papel de acordo com a necessidade organizacional.

Ao considerar os ambientes de incertezas em que os hotéis se inserem, valorizar a flexibilidade pode gerar benefícios em momentos de tensão. Os achados demonstram que a ambas funções orçamentárias, planejamento e diálogo, quando aplicadas influenciam positivamente a resiliência organizacional, similar aos resultados encontrados por Henri (2006) ao analisar os efeitos dos sistemas de controles gerenciais nas capacidades organizacionais. O autor ainda ressalta a importância de estimular capacidades organizacionais sem o impacto negativo no desempenho das empresas, dessa forma as incertezas ambientais se tornam o propulsor das capacidades que a organização espera aprimorar.

Ao contrapor os achados e discussões com os pressupostos da VBR (Barney 1991), podemos inferir que as funções orçamentárias do planejamento e diálogo são percebidas na atividade dos hotéis no momento em que precisam distribuir, alocar e adaptar os recursos com maior eficiência, para atender as adversidades que surjam e proporcionar o desenvolvimento de resiliência. De tal modo que a para alcançar desempenhos positivos, principalmente em

meio a recuperação organizacional, conhecer seus recursos e desenvolver suas capacidades para alcançar desempenhos extraordinários.

As relações de resiliência organizacional comprovam que o desenvolvimento de capacidades pode contribuir com a continuidade da empresa e o melhoramento de processos existentes. Uma das capacidades mais utilizadas para auxiliar a decisão gerencial é a aprendizagem organizacional (Senge, 1990), o que leva à discussão da segunda hipótese do estudo: **O nível de função do orçamento, agregada no (a) planejamento e no (b) diálogo, influencia positivamente a capacidade dinâmica de aprendizagem organizacional (H₂).**

A aprendizagem organizacional, sendo o processo de apropriação e geração de novos conhecimentos em período contínuo, apresentou-se como construto sólido tanto na literatura, quanto nas análises. Nas relações visadas por este estudo, foi percebido que o planejamento declara as expectativas do período aos gestores, bem como, um sistema de recompensas atrelado ao alcance de metas e objetivos, o que proporciona motivação para a execução das atividades guiados pelas metas orçamentárias. Os resultados encontrados nas análises desta função orçamentária se alinham com os estudos de Widener (2007) e Silva (2020).

Em contrapartida, a dimensão de diálogo, demonstra aos gestores que existe liberdade e autonomia em sua atuação e quando somadas a motivação por recompensa incita a busca de novas formas de exercer rotinas com maior eficiência. Então, são implementadas nas rotinas a busca de tecnologias que agreguem vantagens às organizações, melhoramento da distribuição recursal ou inovações das funções. Esses achados conversam com o estudo de Silva (2020), que explorou as relações das funções de planejamento e diálogo com as capacidades dinâmicas de empreendedorismo, inovação, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado.

Em síntese, quando relacionado a aprendizagem organizacional o orçamento aproveita informações de experiências passadas da organização, para melhor direcionar os objetivos correntes e dessa forma conduzir os caminhos que desejam que a gestão siga. Da mesma forma, ele permite que novas informações sejam introduzidas pelos gestores e disseminadas quando úteis, permitindo que seus gestores tragam novidades a fim de reduzir custos, melhorar a força de trabalho, informar a percepção e satisfação dos clientes para a tomada de decisão futura, resultando no melhoramento dos serviços ou em sugestões externas sobre aspectos organizacionais (Silva, 2020).

Conforme Orth e Shuldis (2021), a aprendizagem é uma capacidade dinâmica com forte potencial para o aprimoramento organizacional como um todo. Ela reforça e inova processos existentes, além de, criar estruturas para que surjam novos elementos geradores de

vantagem competitiva. Assim apoia, a sugestão de Prayag (2018) que se deve perpetuar produtos benéficos, resultantes das adversidades, às organizações para que se tornem mais resistentes a crises futuras e mantenham performance.

No setor hoteleiro, onde contornar situações é uma constante, gerar e disseminar conhecimento entre funcionários, pode resultar em uma facilitação na resolução de ameaças, aumentando o espírito de equipe. Essa afirmação se encontra com os expostos de Henri (2006) que declarou os sistemas de controle como suportes para o desenvolvimento de estratégias organizacionais. Assim, as funções orçamentárias fornecem uma base para que os hotéis construam seu *corpus* informacional e selecione as informações que melhor se adaptam aos seus contextos.

Dessa forma, ao considerar a proposta da VBR, entender as estratégias e planos de ação que resultaram em retornos favoráveis, habilita a gestão a alcançar, de forma eficiente, os melhores desempenhos possíveis. Dessa forma reorganizar o conhecimento organizacional e aplicá-lo na função de planejamento, ou, delimitar o uso do diálogo ao seu limiar benéfico que permita os hotéis a se adaptar e reestabelecer a melhor atitude para com o serviço ofertado.

As decisões dos gestores são guiadas ao aprimoramento da performance das empresas, que pode ser traduzida em desempenho organizacional. Com essa observação abre-se a discussão da terceira hipótese: **O desempenho organizacional é influenciado positivamente pelo nível de função do orçamento, (a) agregada no planejamento, e (b) agregada no diálogo (H3).**

Os resultados nessa seção de análise indicaram que não há significância nas relações entre as funções orçamentárias de planejamento e diálogo com os desempenhos financeiro e não financeiro. Ainda, os β que se relacionam a dimensão de desempenho financeiro se apresentaram negativos (-0,33; $p < 0,419$ para planejamento, e -0,055; $p < 0,744$ para diálogo). Ou seja, se apresentou contrário ao que era esperado, uma relação positiva e significativa entre os construtos de orçamento e desempenho, demonstrando que nos hotéis pesquisados, o modelo não sustenta essa relação.

A suposição para tal ocorrência pode ser vinculada em uma vertente a considerar o período de resposta direcionado aos três últimos anos (2019, 2020 e 2021) justificando o efeito no curto prazo para as variáveis pesquisadas. Em uma segunda ponderação, pode-se dizer que ambas as funções estudadas são mais visíveis nos processos organizacionais e a forma como são guiados a acontecerem, do que em desempenhos formalmente mensurados.

Essas suposições podem ser reforçadas pela dimensão de desempenho não financeiro que se relaciona com a preocupação da empresa em entregar uma boa qualidade em produtos e serviços à sua clientela, bem como aumentar a satisfação e o valor que é agregado a empresa. Nesse sentido, é criada uma reflexão sobre as funções orçamentárias discutidas por esse estudo possuírem um vínculo maior com a organização e seu desenvolvimento de capacidades, enquanto o desempenho financeiro é apresentado em elementos mais objetivos como rentabilidade e receita (Bortoluzzi, 2017).

Seguindo por essa reflexão de que as funções do orçamento afetam em maior nível as capacidades organizacionais que é proposta a quarta hipótese do estudo: **O nível de função do orçamento, agregada no planejamento, se relaciona de forma positiva com o desempenho organizacional, quando mediada pela a) resiliência organizacional e pela (b) capacidade dinâmica de aprendizagem organizacional (H4).**

A investigação deste estudo segue, então, averiguando se a função de planejamento do orçamento influencia no desempenho das organizações quando mediado pela resiliência e pela aprendizagem organizacional. Visto que ambas as capacidades se apresentaram positivas quanto as dimensões orçamentárias discutidas pelo estudo, é desperta a curiosidade se elas mediam o desempenho de forma positiva quando atreladas ao instrumento de gestão, o que levou a investigar as relações das funções e mediações das capacidades organizacionais e dinâmica. Orth e Schuldis (2021) declaram que para suportar adversidades, os gestores devem manter uma cultura organizacional amistosa para o aprendizado das empresas, que proporciona uma relação vantajosa e adaptativa da resiliência com a performance organizacional e a implementação de estruturas de gestão mais formais, como é o orçamento.

Nesse sentido, era esperado discutir no desmembramento H_{4a} os impactos que a resiliência organizacional possui sobre o desempenho das organizações, visto que seus efeitos na coordenação das atividades e na seleção dos melhores recursos das entidades são reconhecidos na prática. Porém, as relações indiretas do modelo referentes a essa análise demonstraram que, o planejamento é positivo no desempenho não financeiro, quando mediado pela resiliência organizacional. O que sugere que a função de planejamento se alinha mais a qualidade do produto entregue no longo prazo do que a resultados financeiros imediatos.

Enquanto isso nas relações do planejamento com o desempenho financeiro, a mediação de resiliência se apresenta não significativa. Essa evidência reforça a subjetividade da capacidade organizacional para o segmento hoteleiro, ou seja, incide muito mais sobre suas influências na robustez dos processos e atividade, do que prontamente nos retornos

financeiros orçados. De modo que essa relação da função planejamento permita aprimoramento de capacidades psicológicas em donos, gestores e funcionários garantindo robustez dos negócios frente a adversidades (Pathak & Joshi, 2021).

De maneira similar, o desmembramento H_{4b} , sondava os efeitos da mediação executada pela capacidade dinâmica da aprendizagem organizacional no desempenho dos hotéis, financeiro e não financeiro. Neste corte da pesquisa, a mediação da aprendizagem organizacional também não foi aceita pela modelo, logo, não se pode inferir dentro deste estudo sobre as relações propostas. No entanto, discutir as expectativas deste desdobramento torna-se parte relevante para a pesquisa.

A função orçamentária de planejamento, juntamente, com a aprendizagem organizacional, esperava relativizar que os planejamentos anteriormente impostos fossem registrados e disseminados para futuros usos. Ou seja, a partir da aprendizagem organizacional, os hotéis adotariam estratégias e ações baseadas em sucessos anteriores, para que rotinas e comportamentos fossem direcionados a um retorno positivo, tanto em circulação monetária quanto em aprimoramento de seus produtos e serviços, conforme mostraram Ali *et al* (2020) que os gestores de hotéis devem priorizar uma orientação ao aprendizado, e deve explorar e exaurir informações internas e externas para viabilizar uma aplicação concreta de seus conhecimentos.

De forma similar buscou-se investigar as relações da função de diálogo com o desempenho organizacional enquanto se aplicam as capacidades organizacionais, abrindo a discussão para a quinta hipótese do estudo: **O nível de função do orçamento, agregada no diálogo, se relaciona de forma positiva com o desempenho organizacional, quando mediada pela a) resiliência organizacional e pela (b) capacidade dinâmica de aprendizagem organizacional (H_5).**

A hipótese 5 também foi rejeitada pelo modelo estrutural. As relações exploradas pelos desdobramentos da H_{5a} , mostram que não há relação significativa estatisticamente entre o diálogo e o desempenho financeiro quando mediados pela resiliência organizacional, segundo o modelo proposto. Ou seja, o modelo de análise proposto por este estudo, não vincula que a resiliência organizacional seja percebida nos resultados financeiros ou na entrega de qualquer produto aos clientes da organização. Dessa forma, pode-se ponderar que o processo de gestão dos hotéis ao utilizar a função de diálogo não consegue registrar efetivamente a resiliência organizacional, ficando ela, intrínseca a sua atividade.

Equiparado ao primeiro desdobramento desta hipótese, o H_{5b} não foi aceito, visto que também não alcançou significância estatística, num intervalo de 5%. Ou seja, não se pode

comprovar que a função de diálogo se relacione com a aprendizagem organizacional, como havia sido proposto dentro do modelo estrutural. Faz-se necessário apontar ainda que, diferente do planejamento a função de diálogo não apresentou relação significativa em nenhuma das relações estabelecidas na análise. Assim, é suposto que as capacidades, realmente, se alinham com os processos organizacionais (Henri, 2006; Silva, 2020) e não sejam formalmente traduzidos nos relatórios contábeis ou financeiros das organizações.

Conforme estudo de Ali et al (2020), hotéis devem procurar analisar constantemente o mercado a que se inserem, além de tentar inibir suas capacidades existentes permitindo inovações e melhorias dos processos, visando uma melhor entrega de serviços aos clientes. Complementar a isso, seria oportuno identificar que a aprendizagem organizacional não apenas influencia melhores formas de alcançar metas financeiras, mas também, no desenvolvimento de tecnologias utilitárias aos hotéis.

Era esperado, ainda, que essa hipótese demonstrasse que a abertura e oportunidades de ajustes proporcionadas pelo diálogo, transparecessem nos resultados da empresa como produto do caráter resiliente das empresas que somado a aprendizagem organizacional transmitisse práticas para toda a organização e afetasse os registros financeiros de alguma forma, como apresentado pelo estudo de (Silva, 2020). Tal comportamento, que não foi corroborado pelos resultados da pesquisa, no entanto, não é devido assumir a ausência de relação entre as variáveis, esse resultado atenta para a necessidade de exploração mais profunda, bem como análises com mais elementos em relação ao desempenho podem esclarecer mais sobre o assunto em questão.

5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta seção é responsável por discutir a o objeto de estudo em respeito à pergunta de pesquisa, objetivo geral, bem como objetivos específicos deste estudo. Além de apresentar as limitações encontradas durante a realização da pesquisa e sugestões a futuros

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo investigou as relações existentes entre as dimensões orçamentárias (planejamento e diálogo) e o desempenho organizacional (financeiro e não financeiro) envolvendo capacidades organizacionais comuns (resiliência organizacional) e dinâmicas (aprendizagem organizacional) do setor hoteleiro. Pesquisa realizada por meio de questionário, resultando em 127 respostas válidas para análises. A busca envolveu hotéis brasileiros com mais de 100 unidades habitacionais (UH), e as respostas foram realizadas pela perspectiva dos gestores intermediários, levando em consideração sua proximidade tanto com a operação quanto com as diretrizes e planejamento, ou seja, está entre os níveis estratégico e operacional.

Assim, foi averiguado características dos respondentes, como idade gênero, área e nível de formação, tempo no cargo, responsabilidades orçamentárias e remuneração atrelada as metas orçamentárias. Nesta etapa pode-se perceber que a força de trabalho presente no estudo é composta, em grande maioria, por gerentes gerais graduados em administração, inseridos na faixa etária de 26 a 40 anos, que recentemente assumiram o cargo em que se encontram atualmente. Por fim, é percebido que os orçamentos envolveram, majoritariamente, as despesas anuais para sua implementação, revelando uma atenção com entradas e saídas no período de execução da atividade.

Na sequência, foram realizadas inferências sobre a utilidade do orçamento nos hotéis, a fim de entender como ocorre seu estabelecimento e possíveis ajustes. Após essa etapa, buscou-se entender como se davam as relações de elementos organizacionais como capital, estratégia, cultura, relacionamento e aprendizagem nas organizações, a fim de absorver como o setor se comporta frente a imprevistos e crises e por consequência desenvolve sua capacidade de resiliência.

A variável de aprendizagem organizacional, foi inserida na análise para auxiliar a compreensão das formas como as atitudes de resposta a crises eram inseridas para a utilização

futura e, logo, serem direcionadas para incrementar o desempenho dos hotéis. Assim revelando a quarta variável estudada, o desempenho organizacional, nesta pesquisa dividido em financeiro e não financeiro.

Após uma análise de Equações Estruturais, averiguou-se as relações diretas e indiretas do modelo da pesquisa. As interações revelaram que as funções orçamentárias (planejamento e diálogo) são significativas quando vinculadas a resiliência e a aprendizagem organizacional, enquanto com o desempenho não apresentou significância, levando em consideração tanto as análises das relações diretas quanto as indiretas.

Como contribuição teórica do estudo, discutiu-se a VBR diretamente com o construto orçamentário ao entender como as funções do instrumento podem ser aplicadas e ajustadas para a melhor distribuição recursal e para o aprimoramento dos resultados. Em relação a resiliência organizacional, a teoria complementa a relevância que a atribuição eficiente, bem como ajustável dos recursos, podem resultar em diferencial competitivo e consequentemente trazer melhores resultados.

A aprendizagem organizacional por sua vez, se comporta de forma cíclica dentro dos apontamentos teóricos da VBR, visto que sinaliza a melhor configuração dos recursos baseados em exercícios passados, mas permite que a atenção se volte a novas oportunidades de uso para os recursos organizacionais. Ainda, o estudo contribui para a expansão dos debates envolvendo a VBR, visto que explora variáveis em desenvolvimento dentro da lente teórica proposta.

Como contribuição prática, o estudo disserta sobre as relações entre planejamento e diálogo com a resiliência organizacional. Acredita-se que para alcançar altos níveis de resiliência as empresas devem possuir uma estrutura de capital mais resistente aos imprevistos, bem como serem menos dependentes de capital externo, dessa forma devem alinhar sua estratégia com a intenção de serem mais autônomas em sua atividade. Ainda, é relevante alinhar sua cultura organizacional de forma que preze pelos funcionários, visto que são ponto principal do funcionamento organizacional. Assim ao valorizar sua força de trabalho, consequentemente, é obtido melhor empenho, performance e comportamentos com as metas organizacionais.

Complementar a essa discussão, funcionários satisfeitos com a valorização direcionada pela organização se relacionam melhor com os clientes, o que resulta em maior tolerância e fidelização, que por sua vez aumenta o valor da empresa aos olhos externos, por consequência alcançando mais investidores. Por fim, toda crise apresenta oportunidades para aprimorar características organizacionais, e por isso as empresas devem estar abertas a experimentação e

possuir estruturas que a permite a absorção e tratamento de informações relevantes para futuros desafios.

De maneira similar, a aprendizagem organizacional é corroborada como eficiente na criação de vantagem competitiva das organizações, permitindo conhecer e aprimorar pontos fortes e fracos da organização que a implementa. Tanto o planejamento quanto o diálogo demonstraram a relevância de estruturas voltadas a aprendizagem, o que permite inferir sobre o registro de informações presentes no processo de gestão, responsável por evitar riscos em decisões futuras.

Essas descobertas corroboram os apontamentos da VBR, pois revelam que reconhecer e classificar os recursos organizacionais incrementa a distribuição eficiente dos recursos disponíveis às empresas. Essa distribuição reforçada pelas capacidades organizacionais e dinâmicas influenciam a criação de robustez do negócio e conhecimento para evitar riscos futuros. No entanto, não necessariamente, esses resultados são deliberados em desempenho organizacional.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa considera a presença de possíveis limitações ao que se refere à interpretação e análise de dados. Inicialmente, por depender das respostas de gestores intermediários, em relação a seu envolvimento nos processos organizacionais, estes podendo ser abstratos ou não aplicáveis para o cargo do respondente. Para minimizar tal possibilidade, foi reforçado aos participantes a confidencialidade direcionada ao tratamento e análises dos dados.

Na sequência, apresentam-se as limitações em relação ao instrumento de pesquisa utilizado. A primeira limitação é encontrada na necessidade de adaptações, terminológicas e contextuais, para a mensuração dos construtos teóricos utilizados no âmbito nacional. Ainda nesse quesito, a tradução semântica de alguns itens pode dificultar o entendimento para os respondentes. Quanto a relação instrumento e respondente, deve-se esclarecer que a aplicação de questionário, utilizando-se de plataformas digitais, pode não captar subjetividades específicas de cada indivíduo (vivência e sentimento), assim gerando um viés ainda nas respostas. Por último, os construtos utilizados na composição do instrumento podem apresentar incertezas quanto à sua mensuração, visto que as relações teóricas entre alguns construtos não são empiricamente reforçadas.

Ainda se tratando dos construtos desta pesquisa, são destacadas algumas limitações conceituais com maior profundidade. As dimensões orçamentárias de Ekholm e Wallin (2011) ainda possuem caráter conceitual, portanto recorreu-se ao estudo de (Silva, 2020) para uma análise mais objetiva do assunto, dessa forma necessitou de adaptações para que as análises fossem realizadas. Adaptações estas que consideraram os orçamentos anuais e flexíveis, como as dimensões de planejamento e diálogo.

A amostra, apresentou-se, ainda, como limitação do estudo. A pesquisa foi focada no setor hoteleiro, em específico nas empresas com 100 ou mais unidades habitacionais, portanto, os achados não podem ser atribuídos as organizações como um todo, devido as particularidades e diferenças que estas empresas possuem dentro do próprio setor, e também, das diferenças presentes nos diversos outros setores da economia. Outro fator limitante encontra-se na identificação da região e ao tipo de hotel. Considerando os filtros aplicados as a seleção dos hotéis, seria possível estabelecer conexões entre as respostas e os respondentes, e por consequência permitiria identificar alguns respondentes, dessa forma feriria as garantias estabelecidas pelo TCLE do estudo.

Complementar à questão amostral, relata-se que o período adotado para as perspectivas das respostas (3 anos) pode ter contribuído para os resultados encontrados entre orçamento e desempenho financeiro, visto que o desempenho não financeiro foi bem mais significativo dentro do mesmo período. Por fim, este estudo é uma dissertação de mestrado, o que resulta em prazo delimitado para sua finalização. Dessa forma é considerado como um fator limitante o prazo atribuído para sua conclusão, e cabe a ponderação sobre um maior alcance da amostra, bem como, maiores inferências dentro do setor.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para realização de estudos posteriores relacionados a este, são deixadas algumas recomendações que possam ampliar a gama de pesquisa. A primeira recomendação é vinculada a explorar resiliência organizacional como habilidade ou resultado, vindo a contribuir para a argumentação e conclusão do debate de caracterização da temática. De forma similar, porém em menor impacto, é recomendado a utilização, a complementação ou a criação de novos instrumentos dessa abordagem, tendo em vista a ampliação das pesquisas orçamentárias alinhadas as adaptações do instrumento de gestão após sua implantação.

Em relação ao instrumento de resiliência, o questionário utilizado por este estudo, apesar de recente, apresenta-se bastante válido, logo recomenda-se explorá-lo em outros

contextos, tanto em segmento quanto em país pesquisado. Vinculado a isso, outra sugestão seria a ampliação da variável latente de aprendizagem organizacional, para outras capacidades dinâmicas já conhecidas e exploradas pela literatura em contabilidade gerencial (empreendedorismo, orientação para o mercado e inovação), a fim de verificar se as dimensões de resiliência organizacional, por este exploradas, afetam de alguma maneira os resultados encontrados. Ainda estudar esses efeitos vinculados a criação de vantagem competitiva, ao invés de desempenho, pode gerar relações significantes nas hipóteses.

Ao que diz respeito à metodologia aplicada, abordagens mais aprofundadas, possivelmente qualitativas, podem ser frutíferas para as discussões envolvendo orçamento, capacidades e desempenho. Assim, complementar o instrumento com estudos de caso ou entrevistas, é uma viável sequência de pesquisa, considerando que uma observação ou conversa direta com a amostra possa revelar elementos não percebidos ou captados pelo questionário.

Ao considerar a utilização de questionário (*survey*) para execução metodológica da pesquisa, foram observados alguns aspectos em relação aos dados. O primeiro aspecto é relacionado à percepção dos gestores, podendo ser afetada pelo período de envio do instrumento de pesquisa que coincidiu com a implantação orçamentária nas empresas, portanto, permite-se ponderar se a percepção dos respondentes seria outra em momento distinto.

Por fim, recomenda-se explorar outros segmentos da economia, considerando sua robustez frente as crises econômicas, ambientais, políticas e sociais. O que permitirá verificar se as dimensões de resiliência organizacional exploradas por este estudo, permanecem significativas nas mesmas proporções ou se são afetadas pelos diferentes segmentos. Essa expansão contribui para as análises das particularidades da temática, garantindo que a abordagem alcance outros mercados.

REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 24(3), 189-204.
- ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. (2021) <https://www.abih.com.br/posts/?dt=vinicius-lummertz-secretario-de-turismo-e-viagens-de-sao-paulo-fala-sobre-parceria-publico-privada-no-segundo-dia-da-63a-edicao-do-congresso-nacional-de-hoteis-conotel-2021-UG4wUmhaeGd3SWFKKzI1OVY5LytIUT09>. Recuperado em 20 de Julho de 2022.
- Ackerman, M. S., & Halverson, C. A. (2000). Reexamining organizational memory. *Communications of the ACM*, 43(1), 58-64.
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 41(1), 61-89. <http://doi.org/10.2307/2393986>
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937. doi.org/10.1080/00207543.2014.910624
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2012). Organizational emotional memory. *Management Decision*, 50(1), 95-114. <https://doi.org/10.1108/00251741211194895>
- Alderson, D. L., & Doyle, J. C. (2010). Contrasting views of complexity and their implications for network-centric infrastructures. *IEEE Transactions on systems, man, and cybernetics-Part A: Systems and humans*, 40(4), 839-852.
- Alharthy, A., Sohaib, O., & Hawryszkiewicz, I. (2018). The Impact of Knowledge Creation on Organizational Resilience towards Organizational Performance. In B. Andersson, B. Johansson, S. Carlsson, C. Barry, M. Lang, H. Linger, & C. Schneider (Eds.), *Designing Digitalization (ISD2018 Proceedings)*. Lund, Sweden: Lund University.

- Ali, S., Peters, L. D., Khan, I. U., Ali, W., & Saif, N. (2020). Organizational learning and hotel performance: the role of capabilities' hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 85(2020), 1-12.
- Allspaw, J. (2012). Fault injection in production. *Communications of the ACM*, 55(10), 48-52.
- Amabile, T. M. (1988). From individual creativity to organizational innovation. In K. Grønhaug & G. Kaufmann (Eds.), *Innovation: A cross-disciplinary perspective* (pp. 139–166). Norwegian University Press.
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.
- Anthony, R. N. (1965). *Management Planning and control systems: a framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Arnold, M. C., & Gillenkirch, R. M. (2015). Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: An experimental study. *Accounting, organizations and society*, 43, 1-16.
- Ayodele, O. A., Chang-Richards, A., & Gonzalez, V. (2020). Factors affecting workforce turnover in the construction sector: A systematic review. *Journal of construction engineering and management*, 146(2). doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001725
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International journal of health policy and management*, 7(6), 491.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241. doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231
- Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization science*, 7(5), 469-469.

- Barney, J. B. (2001). Is Resource-based “View” Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011938>
- Barney, J. B., Hesterly, W. S., & Rosemberg, M. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Pearson Educación.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
- Barrett, M. E., & Fraser, L. B., III (1977). Conflicting roles in budgeting for operations. *Harvard Business Review*, 55(4), 137-146. Retrieved from <https://hbr.org/1977/07/conflicting-roles-in-budgeting-for-operations>
- Bergström, J., Van Winsen, R., & Henriqson, E. (2015). On the rationale of resilience in the domain of safety: A literature review. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 131-141.
- Beuren, I. M., & Santos, V. D. (2019). Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(81), 307-323.
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2021). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.. doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0158.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International journal of production research*, 49(18), 5375-5393.
- Bido, D.S. & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations and society*, 29(8), 709-737.

- Boin, A., & McConnell, A. (2007). Preparing for critical infrastructure breakdowns: the limits of crisis management and the need for resilience. *Journal of contingencies and crisis management*, 15(1), 50-59.
- Bonacci, I., Mazzitelli, A., & Morea, D. (2020). Evaluating Climate between Working Excellence and Organizational Innovation: What Comes First? *Sustainability*, 12(8), 3340.
- Bortoluzzi, D. A. (2017). Relação das características observáveis dos executivos do alto escalão no sistema de controle gerencial e no desempenho em hotéis do Brasil, [Universidade Federal de Santa Catarina]. In dissertação de Mestrado. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/177886>
- Bortoluzzi, D. A., Lunkes, R. J., Santos, E. A., & Monteiro, J. J. (2021). Efeitos das características demográficas dos gestores do alto escalão e do sistema de controle gerencial no desempenho de hotéis. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 15(3), 66-78.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. D. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(4), 523-539.
- Brumagim, A. L. (1994). A hierarchy of corporate resources. *Advances in strategic management*, 10(Part A), 81-112.
- Bruns, W. J., & Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary Control and Organization Structure. *Journal of Accounting Research*, 13(2), 177-203. <https://doi.org/10.2307/2490360>
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, organizations and society*, 5(1), 5-27.

- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, 209-214.
- Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J. M., & Abel, N. (2001). From metaphor to measurement: resilience of what to what? *Ecosystems*, 4(8), 765-781.
- Caruana, V., Ploner, J., Sue, C., & Stevenson, J. (2014). *Promoting students resilient thinking in diverse higher education learning environments: Review report commissioned by the HEA Subject Centre for Anthropology, Sociology and Politics (C-SAP)*. Higher Education Academy.).
- Carvalho, D. M. D., Prévot, F., & Machado, J. A. D. (2014). El uso de la teoría de la visión basada en recursos en propiedades rurales: una revisión sistemática de la literatura. *Revista de Administração (São Paulo)*, 49(3), 506-518.
- Chabot, P. R. (2008). *An historical case study of organizational resiliency within the Arellano-Felix drug trafficking organization* (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- Chambers J.C., Allen C.R. & Cushman S.A. (2019) Operationalizing Ecological Resilience Concepts for Managing Species and Ecosystems at Risk. *Frontiers in Ecology and Evolution*, 7, p. 241. <https://doi.org/10.3389/fevo.2019.00241>
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, organizations and society*, 34(2), 151-169.
- Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 4889-4893. <https://doi.org/10.3390/su13052517>
- Churchill, N. C. (1984). Budget choice-planning vs control. *Harvard Business Review*, 62(4), 150-157. doi: 10.1225/84403.
- Colombo, M.G., Piva, E., Quas, A. and Rossi-Lamastra, C. (2020), “Dynamic capabilities and high-tech entrepreneurial ventures’ performance in the aftermath of an environmental jolt”, *Long Range Planning*, 54(3), <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102026>

- Coram, P. J., Mock, T. J., & Monroe, G. S. (2011). Financial analysts' evaluation of enhanced disclosure of non-financial performance indicators. *The British Accounting Review*, 43(2), 87-101.
- Corey, C. M., & Deitch, E. A. (2011). Factors affecting business recovery immediately after Hurricane Katrina. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(3), 169–181.
- Costanza, D.P.; Blacksmith, N.; Coats, M.R.; Severt, J.B.; DeCostanza, A.H. The effect of adaptive organizational culture on long-term survival. *J. Bus. Psychol.* 2016, 31, 361–381.
- Crocetta, C., Antonucci, L., Cataldo, R., Galasso, R., Grassia, M. G., Lauro, C. N., & Marino, M. (2021). Higher-order PLS-PM approach for different types of constructs. *Social Indicators Research*, 154(2), 725-754.
- Cumming, G. S., Barnes, G., Perz, S., Schmink, M., Sieving, K. E., Southworth, J., ... & Van Holt, T. (2005). An exploratory framework for the empirical measurement of resilience. *Ecosystems*, 8(8), 975-987.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ, 2(4), 169-187.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. *Revista gestão organizacional*, 6(3).
- Dalziell, E. P., & McManus, S. T. (2004). Resilience, vulnerability, and adaptive capacity: implications for system performance. 1st International Forum for Engineering Decision Making (IFED), Stoos, Switzerland.
- Davenport, E., & Cronin, B. (2000). Knowledge Management: Semantic Drift or Conceptual Shift? *Journal of Education for Library and Information Science*, 41(4), 294–306.
- De Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous

- motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1-12.
- Denhardt, J., Denhardt, R. (2010) Building organisational resilience and adaptive management. In J. W. Reich, A. J. Zautra, J. S. Hall (eds) *The Handbook of Adult Resilience*. New York: The Guilford Press
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.
- Dossi, A., & Patelli, L. (2010). You learn from what you measure: financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning*, 43(4), 498-526.
- Duchek, S. (2014). Growth in the face of crisis: the role of organizational resilience capabilities. In *Academy of Management Proceedings*, 2014, 1, 13487. Briarcliff Manor, Academy of Management.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1-2), 145-164.
- Fairbanks, R. J., Wears, R. L., Woods, D. D., Hollnagel, E., Plsek, P., & Cook, R. I. (2014). Resilience and resilience engineering in health care. *Joint Commission journal on quality and patient safety*, 40(8), 376-383.
- Fang, S. E., Prayag, G., Ozanne, L. K., & de Vries, H. (2020). Psychological capital, coping mechanisms and organizational resilience: Insights from the 2016 Kaikoura

- earthquake, New Zealand. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100637, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100637>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), pp. 1149-1160. Doi: 10.3758/BRM.41.4.1149
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®. Elsevier Brasil.
- Fernandes, B.H.R, Fleury, M.T.L., & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 1-18.
- Ferreira, J., Ferreira, F., Fernandes, C., Jalali, M., Raposo, M. and Marques, C. (2016), “What do we [not]know about technology entrepreneurship research?”. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12 (3), 713-733.
- Fiebig, É. A., & Freitas, E. C. D. (2011). Canais de atendimento, satisfação e lucratividade de clientes em serviços: um caso bancário. REAd. *Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 17(3), 742-775.
- Field, M. S. (2011). Application of robust statistical methods to background tracer data characterized by outliers and left-censored data. *water research*, 45(10), 3107-3118.
- Fiksel, J. (2003). Designing resilient, sustainable systems. *Environmental science & technology*, 37(23), 5330-5339.
- Filimonau, V., & De Coteau, D. (2020). Tourism resilience in the context of integrated destination and disaster management (DM2). *International Journal of Tourism Research*, 22(2), 202–222.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Foroughi, H., Coraiola, D. M., Rintamäki, J., Mena, S., & Foster, W. M. (2020). Organizational memory studies. *Organization Studies*, 41(12), 1725-1748.

- Fountain, J., & Cradock-Henry, N. (2020). Recovery, risk and resilience: post-disaster tourism experiences in Kaikōura, New Zealand. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100695. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100695>
- Frezatti, F., Nascimento, A. R. D., Junqueira, E., & Relvas, T. R. S. (2011). Processo orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da grounded theory. *Organizações & Sociedade*, 18, 445-466. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302011000300006>
- Galbraith, J. R. (1971). Matrix organization designs How to combine functional and project forms. *Business horizons*, 14(1), 29-40.
- Garvin, D. A. (1993). Manufacturing strategic planning. *California Management Review*, 35(4), 85-106.
- Garvin, P. L. (1993). A conceptual framework for the study of language standardization. *International Journal of the Sociology Language*, 1993(100-101), pp. 37-54. <https://doi.org/10.1515/ijsl.1993.100-101.37>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 7ª edição. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597020991>
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.
- Grabner, I., & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48, 31-42.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2018). Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives. Clevedon, UK: Channel View.

- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management accounting research*, 15(4), 415-439.
- Hartmann, F. G. (2000). The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 451-482.
- Hayashi, P., Ito, N., Prado-Gimenez, F. A., & Pongeluppe, L. (2018). Entendimentos e desentendimentos da pesquisa empírica da visão baseada em recursos: uma abordagem exploratória. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 469-480.
- Hedberg, B. (1981) "How Organizations Learn and Unlearn," In: P. Nystrom and W. Starbuck, Eds., *Handbook of Organizational Design: Adapting Organisations to Their Environment*, Oxford University Press, Oxford, pp. 1-27
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic management journal*, 15(S1), 63-84.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 1-23.
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (Eds.). (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business Press.
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10, pp. 156-182.
<https://doi.org/10.2307/2489870>
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International business review*, 13(4), 485-502.

- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo (2019), <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo.html?=&t=resultados>.
- Jensen, M. (2001). Corporate budgeting is broken-let fix it. *Harvard Business Review*, 95-101. <https://hbr.org/2001/11/corporate-budgeting-is-broken-lets-fix-it>
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of business research*, 58(6), 715-725.
- Jones, T.A., 2008. Improving hotel budgetary practice—a positive theory model. *International Journal of Hospitality Management* 27, 529–540.
- Joshi, P. L., Al-Mudhaki, J., & Bremser, W. G. (2003). Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal*.
- Junges, V.C, & Dal-Soto, F. (2017). Recursos e Capacidades Estratégicas como fontes de vantagem competitiva no Clube Arranca. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*, 15(1), 43-59.
- Kato-Vidal, E. L. (2019). Produtividade e inovação em pequenas e médias empresas. *Estudios gerenciales*, 35(150), 38-46.
- Kim, D. H. (1998). The link between individual and organizational learning. In *The strategic management of intellectual capital*, 41, 41, 62. Routledge.
- King, R., Clarkson, P. M., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, 21(1), 40-55.
- Lai, I.K.W. and Wong, J.W.C. (2020), “Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (10), 3135-3156.

- Lämsä, A. M., & Savolainen, T. (2000). The nature of managerial commitment to strategic change. *Leadership & Organization Development Journal*, 2(6), 297-306. <https://doi.org/10.1108/01437730010372822>
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. *Business performance measurement: Theory and practice*, 65-79.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
- Levit, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning, *Annual, review Sociology* 14(1), 319-338.
- Lew, A. A. (2014). Scale, change and resilience in community tourism planning. *Tourism Geographies*, 16(1), 14-22.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management accounting research*, 21(1), 56-75.
- Linkov, I., Bridges, T., Creutzig, F., Decker, J., Fox-Lent, C., Kröger, W., ... & Thiel-Clemen, T. (2014). Changing the resilience paradigm. *Nature Climate Change*, 4(6), 407-409.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Liu, C., & Yang, J. (2021). How hotels adjust technology-based strategy to respond to COVID-19 and gain competitive productivity (CP): strategic management process and dynamic capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33 (9), 2907-2931. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2020-1143>
- Liu, W. (2006). Knowledge exploitation, knowledge exploration, and competency trap. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 144-161.

- López, M. P. V., Silva, M. H., & Silva, T. M. G. da. (2021). As dinâmicas da inovação tecnológica no setor hoteleiro em tempos de pandemia da Covid-19 na cidade do Rio de Janeiro. *Revista Turismo Em Análise*, 32(3), 554-571. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v32i3p554-571>
- Louisot, J. P. (2015). Risk and/or resilience management. *Risk Governance & Control: Financial markets and institutions*, 5(2), 84-91.
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos do envolvimento no trabalho em atitudes gerenciais, compartilhamento de informação e no desempenho de controllers no contexto orçamentário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 540-562.
- Lyles, M. A., & Schwenk, C. R. (1992). Top management, strategy and organizational knowledge structures. *Journal of management studies*, 29(2), 155-174.
- Ma, Z., Xiao, L. and Yin, J. (2018), "Toward a dynamic model of organizational resilience", *Nankai Business Review International*, 9 (3), 246-263. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
- Madhani, P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani, ed, 3-22. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1578704
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

- Marginson, D. E. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization. *Strategic management journal*, 23(11), 1019-1031.
- Marginson, D., Ogden, S., & Frow, N. (2005). Budgeting and innovation. *Financial Management*, 14719185, 29-31.
- Marquezan, L. H. F., Diehl, C. A., & Alberton, J. R. (2013). Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 16(2), pp. 46-61.
- Marsick, V. J., Watkins, K. E., & Wilson, J. A. (2002). Informal and incidental learning in the new millennium: The challenge of being rapid and/or being accurate. *Individual differences and development in organisations*, 249-266.
- Martins, D. B. (2019). Contribuição do uso do controle gerencial para o desenvolvimento da resiliência organizacional (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Martins, D. B., & Frezatti, F. (2020). Uso do Controle Gerencial como Estímulo à Resiliência Organizacional: survey single entity em uma empresa do setor de derivados de petróleo. In *XX USP Internacional Conference in Accounting "Accounting as a Governance mechanism"*. Congresso USP-São Paulo-SP-de 29 a 31 de julho de 2020.
- Martins, G.D. A., & Theóphilo, C. R. (2016). Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas, 3ª edição. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597009088>
- Maskell, B. H. (1991). Performance measurement for world class manufacturing: A model for American companies, Productivity Press, Cambridge, MA.
- Mathews, J. A. (2006). *Strategizing, disequilibrium, and profit*. Stanford University Press.
- McManus, S., Seville, E., Brunsden, D., & Vargo, J. (2007). Resilience management: a framework for assessing and improving the resilience of organizations. Resilient Organizations Research Group University of Canterbury. Department of Accounting and Information Systems (pp 79).

- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunsdon, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural hazards review*, 9(2), 81-90.
- Medeiros, N. C., Santos, L. C., Gohr, C. F., & de Souza Tomé, F. (2016). Recursos estratégicos para a produção enxuta: um estudo de caso no setor de manufatura eletrônica. *Revista Produção Online*, 16(4), 1309-1328.
- Meen, D. E., & Keough, M. (1992). Creating the learning organization. *The McKinsey Quarterly*, (1), 58-79.
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism management perspectives*, 36, 100747.
- Mensah, P., & Merkuryev, Y. (2014). Developing a resilient supply chain. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 309-319. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.875>
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, 56(4) 813-829.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative science quarterly*, 27(4) 515-537. <https://doi.org/10.2307/2392528>
- Mithani, M. A., Gopalakrishnan, S., & Santoro, M. D. (2021). Does exposure to a traumatic event make organizations resilient? *Long range planning*, 54(3), 102031. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102031>
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Bido, D. D. S. (2021). Enabling design characteristics and budget usefulness. *RAUSP Management Journal*, 56, pp. 38-54. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2019-0058>
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 283-304.
- Nakanishi, H., Black, J., & Matsuo, K. (2014). Disaster resilience in transportation: Japan earthquake and tsunami 2011. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 5(4), 341-361.

- Nascimento, R. M. C. S. V. (2014). Resiliência estratégica: uma contribuição para o desenvolvimento das organizações. (Tese de doutorado. Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa), Lisboa, Portugal.
- Nicolini, D., & Meznar, M. B. (1995). The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Human relations*, 48(7), 727-746.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*, 29(4), p. 592. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)81509-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)81509-3)
- Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization studies*, 27(8), 1179-1208.
- Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1859-1880. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0553>
- Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean?. *The Learning Organization*, 25(3), 150-158. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>.
- Orth, D., & Schuldis, P. M. (2021). Organizational learning and unlearning capabilities for resilience during COVID-19. *The Learning Organization*, 28(6), 509-522. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2020-0130>.
- Østergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management control without budgets: a field study of ‘beyond budgeting’ in practice. *European accounting review*, 20(1), 149-181.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management accounting research*, 5(3-4), 289-299.
- Ouedraogo, K. A., Enjalbert, S., & Vanderhaegen, F. (2013). How to learn from the resilience of Human-Machine Systems? *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 26(1), 24-34.
- Oyadomari, J. C. T., Frezatti, F., Mendonça Neto, O. R. D., Cardoso, R. L., & Bido, D. D. S. (2011). Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas

- brasileiras sob a perspectiva da resources-based view. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 17, 298-329.
- Paletz, S. B., Kim, K. H., Schunn, C. D., Tollinger, I., & Vera, A. (2013). Reuse and recycle: The development of adaptive expertise, routine expertise, and novelty in a large research team. *Applied Cognitive Psychology*, 27(4), 415-428.
- Pathak, D., & Joshi, G. (2021). Impact of psychological capital and life satisfaction on organizational resilience during COVID-19: Indian tourism insights. *Current Issues in Tourism*, 24(17), 2398-2415.
- Patriarca, R., Bergström, J., Di Gravio, G., & Costantino, F. (2018). Resilience engineering: Current status of the research and future challenges. *Safety Science*, 102, 79-100. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.10.005>
- Pavlatos, O., Paggios, I., 2009. Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal* 24 (1), 81–98.
- Penrose, E. G., 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York:Wiley
- Petak, Z. (2002, December 13-16). Political Economy of the Croatian Devolution. Proceedings of the Institutional Analysis and Development Mini-Conference, Bloomington, Indiana.
- Peyerl, D. A. (2020). Efeitos do planejamento estratégico participativo na constituição da folga orçamentária [Universidade Regional de Blumenau]. In Dissertação de Mestrado. https://bu.furb.br/docs/DS/2020/367512_1_1.pdf
- Peyerl, D. A., Beck, F., & Mucci, D. M. (2020). Participação e constituição de reservas orçamentárias: o papel moderador da incerteza do ambiente externo. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 13(1), 23-43.
- Pham, L.T. and Hoang, H.V. (2019), "The relationship between organizational learning capability and business performance: The case of Vietnam firms", *Journal of Economics and Development*, 21(2),. 259-269. <https://doi.org/10.1108/JED-10-2019-0041>.
- Prayag, G. (2020). Time for Reset? Covid-19 and Tourism Resilience. *Tourism Review International*, 24(2), 179–184. doi:10.3727/154427220X15926147793595

- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S. & Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73, pp. 193-196. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.06.006>
- Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C. & Chowdhury, M. (2019). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*. pp. 1216 -1233. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1607832>
- Ribeiro, F., Scherer, L. M., & da Silva, A. A. B. (2016). Visão Baseada em Recursos: estudo do impacto da crise financeira na heterogeneidade do desempenho das empresas brasileiras de capital aberto. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 14(2), 09-24.
- Richardson, R. J. (2017). Pesquisa Social - Métodos e Técnicas, 4ª edição. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597013948>
- Righi, A. W., Saurin, T. A., & Wachs, P. (2015). A systematic literature review of resilience engineering: Research areas and a research agenda proposal. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, pp. 142-152. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2015.03.007>
- Riulli, L., & Savicki, V. (2003). Information system organizational resilience. *Omega*, 31(3), 227-233. Retrieved from [http://doi.org/10.1016/S0305-0483\(03\)00023-9](http://doi.org/10.1016/S0305-0483(03)00023-9).
- Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28.
- Rumelt, R. P. (2005). Theory, strategy, and entrepreneurship. In *Handbook of entrepreneurship research* (11-32). Springer, Boston, MA.
- Rutter, M. (1993). Resilience: Some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*, 14(8), 626–631. [https://doi.org/10.1016/1054-139X\(93\)90196-V](https://doi.org/10.1016/1054-139X(93)90196-V)
- Santra, I. K., Widianara, I. M., & Prayustika, P. A. (2019). Optimizing capabilities in utilizing resources flexibility to improve the performance of hospitality small and medium-sized enterprises. *Calitatea*, 20(173), 68-71.

- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 197-211.
- Schäfer, J. D., Antonini Bortoluzzi, D., Maier, S. M., & Lunkes, R. J. (2018). El desempeño organizacional como instrumento de gestión: Un análisis de los hoteles brasileños de grandes dimensiones. *Estudios y perspectivas en turismo*, 27(3), 666-678.
- Schulz, M. (2017). Organizational Learning (1st ed.). *The Blackwell companion to organizations*, The Blackwell Publishers Ltd. Editorial Matter and Arrangement, 415-441.
- Senge, P. M. (1990). The leader's new work: building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-22.
- Shore, L.M.; Newton, L.A.; Thornton III, G.C. Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *J. Organ. Behav.* 1990, 11, 57–67.
- Silva T. B. J. (2020). Interface entre utilidades do orçamento com as capacidades dinâmicas e desempenho organizacional, *Universidade Federal de Santa Catarina*. In Tese de Doutorado. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/216145>
- Silva, T. B. D. J., & Lavarda, C. E. F. (2020). Relação da utilidade do orçamento no empoderamento e na criatividade.
- Silva, T. B. J., Dal Magro, C. B., De Souza, L. G., & Monteiro, J. J. (2020). Influência das características coercitiva e habilitante do orçamento no empoderamento e na criatividade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 14(4). <https://doi.org/10.17524/repec.v14i4.2687>
- Simons R. (2013). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. – Harvard Business Press.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, organizations and society*, 15(1-2), 127-143.

- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73 (2), 8–88.
- Skouloudis, A., Tsalis, T., Nikolaou, I., Evangelinos, K., & Leal Filho, W. (2020). Small & medium-sized enterprises, organizational resilience capacity and flash floods: Insights from a literature review. *Sustainability*, 12(18), 7437.
- Slater SF, Narver J. (1995) Market oriented isn't enough: build a learning organization. Marketing science institute report, number 94-103, Cambridge (MA).
- Slocum Jr, J. W., McGill, M., & Lei, D. T. (1994). The new learning strategy: anytime, anything, anywhere. *Organizational dynamics*, 23(2), 33-47.
- Soares, C. S. (2019). Interação dos recursos estratégicos e uso do sistema de custos e seus reflexos na qualidade da gestão pública municipal. *Universidade Federal de Santa Catarina*. In Tese de Doutorado. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/206266>
- Soares, C., & Da Rosa, F. S. (2021). Recursos Estratégicos e Vantagens Competitivas na Gestão Pública Municipal: Um Estudo a partir da Percepção de Agentes Públicos com base na Resource Based-View. *Revista Gestão & Conexões*, 10(2), 71-102.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, pp. 47-61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003>
- Stede, V., & Wim, A. (2001). Measuring 'tight budgetary control'. *Management Accounting Research*, 12(1), 119-137.
- Strauss, A.; Corbin, J.M. *Grounded Theory in Practice*; SAGE: Thousand Oaks, CA, USA, 1997.
- Suddaby, R. (Ed.). (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. *Academy of management review*, 35(3), 346-357.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In: K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn, (Eds.). *Positive organizational scholarship: foundations of new discipline*. (94-121). Berrett-Koehler, San Francisco: Berrett-Koehler.

- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 9-27.
- Tang, J., & Wang, W. (2005). Product market competition, skill shortages and productivity: Evidence from Canadian manufacturing firms. *Journal of Productivity Analysis*, 23, 317-339.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tsang, E. W., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human relations*, 61(10), 1435-1462.
- Tukamuhabwa, B. R., Stevenson, M., Busby, J., & Zorzini, M. (2015). Supply chain resilience: definition, review and theoretical foundations for further study. *International Journal of Production Research*, 53(18), 5592-5623.
- Ubeda-Garcia, M., Rienda, L., Zaragoza-Saez, P. C., & Andreu-Guerrero, R. (2021). The impact of knowledge management on the internationalization, organizational ambidexterity and performance of Spanish hotel chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1507-1531.
- Unguren, E., & Kacmaz, Y. Y. (2022). Innovations in Management of Hotel Employees: the Relationship Between Organizational Resilience and Work Engagement. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 141-150. <http://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-13>
- Ur Rehman, S., Bhatti, A., & Chaudhry, N.I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational

- performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9, 1-24. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0159-1>
- Uyar, A., & Bilgin, N. (2011). Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 398-408.
- Vale, A. F. N., da Costa Regis, S. V., Fernandes dos Santos, N. I., & Barra de Oliveira, A. M. (2020). O setor de hotelaria da praia de canoa quebrada-ce frente a pandemia da covid-19. *Holos*, 5, 1–16. <https://doi.org/10.15628/holos.2020.10818>
- Välikangas, L. (2010). *The resilient organization: how adaptive cultures thrive even when strategy fails*.
- Valikangas, L., & Romme, A. G. L. (2012). Building resilience capabilities at “Big Brown Box, Inc.”. *Strategy & Leadership*, 40(4), 43-45.
- Vij, S. and Bedi, H.S. (2016), "Are subjective business performance measures justified?", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 603-621. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2014-0196>
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In 2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics. pp. 3418-3422. IEEE.Chambers. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57-91.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Weaven, S., Quach, S., Thaichon, P., Frazer, L., Billot, K., & Grace, D. (2021). Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs. *Journal of Business Research*, 128, pp. 109-123. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.009>

- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 38(4), 628-652.
<https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic management journal*, 16(3), 171-174.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788.
- Williams, A. P. (2001). A belief-focused process model of organizational learning. *Journal of management studies*, 38(1), 67-85.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
- Witmer, H., & Mellinger, M. S. (2016). Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change. *Work*, 54(2), 255-265.
- Woods, D. D. (2015). Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, pp. 5-9.
<https://doi.org/10.1016/j.ress.2015.03.018>
- Woods, D. D., & Branlat, M. (2011). Basic patterns in how adaptive systems fail. *Resilience engineering in practice*, 2, 1-21.
- Woods, D. D., & Wreathall, J. (2008). Stress-strain plots as a basis for assessing system resilience. *Resilience engineering perspectives*, 1, 145-161.
- Yacoub, L. & ElHajjar, S. (2021), "How do hotels in developing countries manage the impact of COVID-19? The case of Lebanese hotels", *International Journal of Contemporary*

Hospitality Management, 33(3), 929-948. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2020-0814>

Zhao, Y., Li, Y., Lee, S. H., & Bo Chen, L. (2011). Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: Evidence from China. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(2), 293-317.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

Zonatto, V. C. D. S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020). Effects of budgetary participation on managerial attitudes, satisfaction, and managerial performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 24, 532-549.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

Indique com base na escala de 1 para nada útil a 7 para totalmente útil, o quão útil você considera o orçamento para fins de:	
Orçamento	Planejamento vinculado às estratégias da empresa
	Coordenação das unidades da empresa
	Alocação de recursos para as unidades/departamentos (exemplo: quantidade de matéria prima e recurso financeiro)
	Determinação de volumes operacionais (exemplo: matéria-prima, produtos)
	Atribuição de responsabilidade (exemplo: departamental, setor, unidade)
	Acompanhamento para facilitar correções rápidas de direção
	Comunicação de objetivos estratégicos e ideias
	Criar consciência do que é importante para alcançar definido nos objetivos estratégicos
	Operacionalização de objetivos
	Funcionar para motivação do pessoal/colaboradores
	Utilização como base de sistemas de compensação e bônus
Indique com base na escala de 1 para discordo totalmente a 7 para concordo totalmente, sua concordância de como se dá a absorção de resiliência organizacional:	
Resiliência Organizacional	A empresa possui um bom fluxo de caixa
	A empresa baseia a reserva de caixa na estratégia corporativa e no modelo competitivo.
	A empresa possui uma estrutura de capital sólida
	A empresa possui múltiplas fontes de financiamento
	A empresa possui baixa alavancagem de capital
	A maximização do lucro é a principal meta do nosso negócio
	A utilização de capital na empresa é de alta eficiência
	A empresa é capaz de focar em seu principal negócio
	A empresa é capaz de identificar fatores desfavoráveis em tempo hábil
	A empresa persegue um modelo de crescimento estratégico robusto
	A empresa é capaz de demonstrar e esclarecer o posicionamento estratégico
	A empresa é capaz de balancear padrões de crescimento endógenos e exógenos
	A empresa é capaz de parear objetivos estratégicos e capacidades operacionais muito bem
	A cultura corporativa é construída para adotar um senso de comunidade entre nossos colaboradores
	A cultura corporativa adota um senso de cooperação entre os colaboradores
	A cultura corporativa inspira a moral e o espírito do colaborador
	A cultura corporativa inspira colaboradores a prezar pela excelência
	A cultura corporativa reflete o carinho e amor pelo colaborador
	A cultura corporativa adota um senso de comprometimento organizacional
	A empresa pode criar um valor único para os clientes
	A empresa possui tempo para considerar as opiniões dos clientes
	A empresa almeja uma prosperidade compartilhada entre a companhia e os stakeholders
A empresa tem uma boa relação recíproca com os colaboradores	
A empresa possui uma boa relação com os investidores	

	A empresa é capaz de ouvir com atenção os conselhos dos investidores
	A empresa escolhe a meta de aprendizagem de acordo com as características da própria companhia
	A empresa escolhe para <i>benchmarking</i> a melhor companhia no mercado
	A empresa tem um profundo conhecimento da situação em tempo hábil
	A empresa faz ajustes, em seus posicionamentos, em tempo hábil para responder as situações
	A empresa se interessa em ajustar as emoções para alcançar um estado de estudo mais agilmente
	A empresa aprende mais sobre outras experiências para ajudar companhias a lidar com crises

Indique com base na escala de 1 para discordo totalmente a 7 para concordo totalmente, sua concordância com os processos de aprendizagem inseridos na atividade da empresa em que você trabalha:	
Aprendizagem Organizacional	Durante uma adversidade, a empresa é capaz de identificar o problema, aprender sobre ele, apresentar uma solução e implantá-la
	A empresa aprende lições do passado e garante que estas lições sejam executadas no futuro, pois evolui e se adapta às novas situações
	A empresa tem estruturas organizacionais que são projetadas para promover a aprendizagem e mudar os comportamentos com base nas novas informações e nos novos insights
	A empresa tem práticas de gestão e normas organizacionais que incentivam o questionamento do que está acontecendo de modo a exigir uma sólida compreensão da realidade
Indique com base na escala de 1 para discordo totalmente a 7 para concordo totalmente, sua concordância sobre o desempenho organizacional da empresa em que você trabalha:	
Desempenho Organizacional	Em média, a empresa em, nos últimos 3 anos alcançou um retorno financeiro conforme os objetivos esperados
	Em média, a empresa nos últimos 3 anos aumentou a rentabilidade global
	Em média, a empresa nos últimos 3 anos, obteve crescimento da receita
	Nos últimos 3 anos tenho percebido que os clientes estão cada vez mais satisfeitos com o produto/serviço
	Nos últimos 3 anos eu tenho percebido aumento na quantidade de produto/serviço prestado
	Nos último 3 anos eu tenho percebido melhoria geral na qualidade do produto/serviço prestado
	Nos últimos 3 anos eu tenho percebido melhoria na pontualidade para o cumprimento dos prazos de atendimento

Perfil Organizacional e Perfil do Respondente	
Idade?	
Gênero?	Feminino
	Masculino
	Prefiro não responder
Último nível de formação?	Técnico
	Graduação
	Especialização Lato Sensu/MBA
	Mestrado
	Doutorado
Área de formação?	Administração
	Contabilidade
	Economia
	Turismo
	Outra (Especifique):
Cargo na	

empresa?	
Função na empresa?	
Tempo no cargo?	
Número de funcionários?	
Tipo de responsabilidade orçamentária? (Múltipla escolha)	Despesas
	Receitas
	Lucro
	Investimentos
	Financeiro
A organização em que você trabalha possui na composição de sua política salarial, componentes de remuneração variável vinculados às metas do orçamento anual?	
A organização em que você trabalha possui na composição de sua política salarial, plano de incentivo de longo prazo que o recompensa pelo alcance dos seus objetivos estratégicos (maior que o período orçamentário anual)?	

ANEXO 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto: RELAÇÃO ENTRE AS FUNÇÕES DO ORÇAMENTO, RESILIÊNCIA, APRENDIZAGEM E SUAS INFLUÊNCIAS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Pesquisador/a responsável: Professora Doutora Edicreia Andrade Dos Santos

Pesquisador/a assistente: Pedro Henrique Da Silva Melo Pereira

Local da Pesquisa: Universidade Federal do Paraná

Endereço: Avenida Prefeito Lothario Meissner, 632 – 1º andar – Jardim Botânico - Curitiba

Você está sendo convidado/a a participar de uma pesquisa. Este documento, chamado “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” visa assegurar seus direitos como participante da pesquisa. Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de assiná-lo, você poderá esclarecê-las com o pesquisador. Você é livre para decidir participar e pode desistir a qualquer momento sem que isto lhe traga prejuízo algum.

A pesquisa intitulada *Relação entre as funções do orçamento, resiliência, aprendizagem e suas influências no desempenho organizacional* tem como objetivo de investigar as relações entre as funções do orçamento, resiliência e aprendizagem e suas influências no desempenho organizacional

Participando do estudo você está sendo convidado/a a: participar de uma pesquisa de levantamento sendo necessário preencher um questionário em plataforma digital *microsoftforms*© com assertivas em escala de sete pontos, duração aproximada de 15 minutos,

Desconfortos e riscos:

Os questionamentos presentes no instrumento de coleta de dados, podem causar a ocorrência de mal-estar, constrangimento, insegurança e desconforto emocional, aos respondentes. Tais riscos serão previamente informados via TCLE, assim os participantes responderão ao questionário com pleno conhecimento dos riscos e com liberdade para recusar ou aceitar permanecer na pesquisa.

Para minimizar os riscos previamente descritos, faz-se de conhecimento público que o instrumento de coleta de dados, foi enviado para validação e pré-teste. A realização desses procedimentos deu-se com a finalidade de garantir que não existam vieses ou riscos no instrumento.

Os dados obtidos para este estudo serão utilizados unicamente para essa pesquisa e armazenados pelo período de cinco anos após o término da pesquisa, sob responsabilidade da pesquisadora responsável (Resol. 466/2012 e 510/2016).

Sigilo e privacidade: Você tem a garantia de que sua identidade será mantida em sigilo e nenhuma informação será dada a outras pessoas que não façam parte da equipe de pesquisadores.

Ressarcimento e Indenização:

Fica informado, ainda, que na ocorrência de qualquer um dos riscos informados, os pesquisadores se fazem à disposição de esclarecer toda e qualquer dúvida que se apresentar. No caso de persistência dos riscos, fica garantido aos respondentes a livre escolha de interromper ou solicitar o cancelamento de sua pesquisa, a todo e qualquer momento. Nos casos de desistência, fica disponível a desconsideração de seu TCLE pelo e-mail: pedro.henrique2@ufpr.br

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com os pesquisadores EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS, no endereço do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sala 31, na Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus Jardim Botânico, pelo número (42) 99808.1290, ou pelo endereço eletrônico ediceiaandrade@yahoo.com.br

Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais do Setor de Ciências Humanas (CEP/CHS) da Universidade Federal do Paraná, Subsolo Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sala SA.SSW.09, na Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus Jardim Botânico, (41)3360-4344, ou pelo e-mail cep_chs@ufpr.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP): O papel do CEP é avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas. Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) das instituições, além de assumir a função de órgão consultor na área de ética em pesquisas.

Este documento é elaborado em duas vias, assinadas e rubricadas pelo/a pesquisador/a e pelo/a participante/responsável legal, sendo que uma via deverá ficar com você e outra com o/a pesquisador/a.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da UFPR sob o número CAAE nº 63820422.3.0000.0214 e aprovada com o Parecer número 5.691.608 emitido em 07 de outubro de 2022.

Consentimento livre e esclarecido: Após ter lido este documento com informações sobre a pesquisa e não tendo dúvidas informo que aceito participar.

Nome do/a participante da pesquisa:

(Assinatura do/a participante da pesquisa ou nome e assinatura do seu RESPONSÁVEL LEGAL)

Data: ____/____/____.

ANEXO 2 – ACEITE DO COMITÊ DE ÉTICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Relação entre as funções do orçamento, resiliência, aprendizagem e suas influências no desempenho organizacional.

Pesquisador: EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 63820422.3.0000.0214

Instituição Proponente: Programa de Pós-graduação em Contabilidade da UFPR

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.891.808

Apresentação do Projeto:

Para qualquer organização que se envolva em um mercado competitivo, há certeza de que passarão por adversidades, sejam elas financeiras, econômicas ou sanitárias (Orth & Schuldis, 2021; Mithani et al., 2021). Nessas situações, considerando a empresa como um conjunto de recursos subordinados às decisões dos gestores, a realocação estratégica desses recursos pode significar a continuidade organizacional (Penrose, 1959). Dessa forma os recursos são importante fonte de vantagem competitiva para as organizações (Barney, 1991). Nesta perspectiva o orçamento se destaca em permitir reações sistemáticas às mudanças tecnológicas, novas aplicações de conhecimento e exigências governamentais que se apresentem durante o período de atividade (Hope & Fraser, 2003; Ekholm & Wallin, 2011). Em sua aplicação, relaciona a alta performance das firmas com configurações mais rígidas, que favoreçam monitoramentos mais precisos (Marginson et al., 2005). Por outro lado, ao considerar as incertezas ambientais, quando as organizações necessitam focar em diferenciação, proporcionando maior flexibilidade às atividades, viabilizando agilidade nas respostas organizacionais (Van der Stede, 2000). O instrumento orçamentário proporciona uma tradução quantitativa dos planos de ação das empresas e uma comunicação clara das expectativas entre os gestores dos diversos níveis organizacionais (Libby & Lindsay, 2010), e por essa razão, foi objeto central dos sistemas de controle gerenciais por anos (Otley, 1994). Classificado como um sistema de controle gerencial, auxilia a gestão em incertezas ambientais (Bisbe & Otley, 2004). A partir de seu uso e

Endereço: Subsolo Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sl. SA.SSW.09, Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus
Bairro: Jardim Botânico CEP: 80.210-170
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41)3360-4344 Fax: (41)3360-5001 E-mail: cep_chs@ufpr.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Relação entre as funções do orçamento, resiliência, aprendizagem e suas influências no desempenho organizacional.

Pesquisador: EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 63820422.3.0000.0214

Instituição Proponente: Programa de Pós-graduação em Contabilidade da UFPR

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.691.608

Apresentação do Projeto:

Para qualquer organização que se envolva em um mercado competitivo, há certeza de que passarão por adversidades, sejam elas financeiras, econômicas ou sanitárias (Orth & Schuldis, 2021; Mithani et al., 2021). Nessas situações, considerando a empresa como um conjunto de recursos subordinados às decisões dos gestores, a realocação estratégica desses recursos pode significar a continuidade organizacional (Penrose, 1959). Dessa forma os recursos são importante fonte de vantagem competitiva para as organizações (Barney, 1991). Nesta perspectiva o orçamento se destaca em permitir reações sistemáticas às mudanças tecnológicas, novas aplicações de conhecimento e exigências governamentais que se apresentem durante o período de atividade (Hope & Fraser, 2003; Ekholm & Wallin, 2011). Em sua aplicação, relaciona a alta performance das firmas com configurações mais rígidas, que favoreçam monitoramentos mais precisos (Marginson et al., 2005). Por outro lado, ao considerar as incertezas ambientais, quando as organizações necessitam focar em diferenciação, proporcionando maior flexibilidade às atividades, viabilizando agilidade nas respostas organizacionais (Van der Stede, 2000). O instrumento orçamentário proporciona uma tradução quantitativa dos planos de ação das empresas e uma comunicação clara das expectativas entre os gestores dos diversos níveis organizacionais (Libby & Lindsay, 2010), e por essa razão, foi objeto central dos sistemas de controle gerenciais por anos (Otley, 1994). Classificado como um sistema de controle gerencial, auxilia a gestão em incertezas ambientais (Bisbe & Otley, 2004). A partir de seu uso e

Endereço: Subsolo Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sl SA.SSW.09, Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus
Bairro: Jardim Botânico **CEP:** 80.210-170
UF: PR **Município:** CURITIBA
Telefone: (41)3360-4344 **Fax:** (41)3360-5001 **E-mail:** cep_chs@ufpr.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS



Continuação do Parecer: 5.691.608

planejamento é possível analisar o nível de autonomia e controle exercido nas atividades organizacionais (Adler e Borys, 1998). Analisar pela perspectiva de incertezas ambientais, revela um processo holístico, que envolve prevenção, planejamento, resposta, recuperação e aprendizado, porém não são desenvolvidos de forma estática e nem clara (Boin & McConnell, 2007). Por essa razão, é questionado que, apesar de ser importante, ele limita o escopo da aprendizagem organizacional frente a crises e desastres, bem como, gera resultados insatisfatórios para o processo de recuperação das entidades (Prayag, 2018; 2019).

HIPÓTESES:

H1: O nível de utilidade do orçamento, agregada no (a) planejamento e no (b) diálogo, influencia positivamente a resiliência organizacional.

H2: O nível de utilidade do orçamento, agregada no (a) planejamento e no (b) diálogo, influencia positivamente a capacidade dinâmica de aprendizagem organizacional.

H3: O desempenho organizacional é influenciado positivamente pelo nível de utilidade do orçamento, (a) agregada no planejamento, e (b) agregada no diálogo

H4: O nível de utilidade do orçamento, agregada no planejamento, se relaciona de forma positiva com o desempenho organizacional, quando mediada pela a) resiliência organizacional e pela (b) capacidade dinâmica de aprendizagem organizacional.

H5: O nível de utilidade do orçamento, agregada no diálogo, se relaciona de forma positiva com o desempenho organizacional, quando mediada pela a) resiliência organizacional e pela b) capacidade dinâmica de aprendizagem organizacional.

METODOLOGIA PROPOSTA:

Esta pesquisa é classificada como descritiva, possuindo como seus objetivos principais a descrição de características populacionais, fenomenológicas e também do estabelecimento de relações entre possíveis variáveis, recorrendo a técnicas padronizadas em respeito a coleta de dados (Gil, 2019). Logo, a classificação é pertinente tendo em vista os objetivos que buscam relacionar variáveis organizacionais na busca de entender um fenômeno de desenvolvimento de capacidades intrínsecas das empresas, relacionando variáveis como resiliência e aprendizagem com o orçamento.

O primeiro contato com a população da pesquisa será realizado via LinkedIn®, por meio dos perfis organizacionais, os quais proporcionarão uma busca minuciosa dos indivíduos ocupantes dos cargos de interesse para as análises. A partir deste processo de filtragem virtual, será efetuado o

Endereço: Subsolo Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sl SA.SSW.09, Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus
Bairro: Jardim Botânico CEP: 80.210-170
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41)3360-4344 Fax: (41)3360-5001 E-mail: cep_chs@ufpr.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS



Continuação do Parecer: 5.691.608

primeiro contato com os potenciais participantes, para apresentação dos pesquisadores e da pesquisa, bem como, realizar o convite inicial de participação do estudo. Simultaneamente, o questionário será construído em outra plataforma digital (Microsoft Forms), a qual possui ferramentas satisfatórias para execução do instrumento e sua aplicação à amostra. A plataforma fornece um link para encaminhamento aos participantes, além de permitir um controle eficiente dos respondentes. A partir do primeiro contato e da construção do questionário, o link será encaminhado aos gestores convidados que aceitaram participar do estudo, permitindo um maior controle e determinação da amostra final, bem como, das respostas válidas para a realização das análises. Em relação aos procedimentos de coleta de dados, este estudo utiliza o levantamento. Esta estratégia de pesquisa é própria para os estudos que desejam responder questionamentos em relação a distribuição de variáveis ou a forma como as relações de características de indivíduos ou grupos, da maneira mais naturalizada possível. Embora sejam mais apropriados para análise de fatos e descrições (Martins & Theóphilo, 2016). O instrumento a ser utilizado na coleta de dados é composto por quatro construtos. O primeiro relaciona planejamento e diálogo orçamentário (Ekholm & Wallin, 2011). O segundo busca as formas de resiliência presentes nas organizações: (i) de capital, (ii) a estratégica, (iii) a cultural, (iv) a de relacionamentos e, por fim, (v) a de aprendizado (Chen et al., 2021). Na sequência é apresentado o terceiro, que aborda questionamentos intrínsecos à aprendizagem organizacional, como o comprometimento gerencial, as perspectivas de sistema, abertura e experimentação das organizações e transferência e integração de conhecimento (Martins, 2019). E por fim, o quarto construto busca informações sobre o desempenho das organizações (Bortoluzzi, 2017).

A princípio os dados serão submetidos a uma verificação de frequência (mínimo, máximo e moda) com a finalidade de estudar o comportamento e tendência comportamental da amostra. Em sequência, para testar proposições teóricas do estudo, bem como promover as discussões sugeridas pelas hipóteses da pesquisa, utilizou-se a técnica multivariada conhecida como Modelagem de Equações Estruturais (MEE). A realização das análises estatísticas descritas, anteriormente, recorreu-se aos softwares Microsoft Excel® e Statistical Package for the Social Sciences® (SPSS®) e para a realização das análises da MEE utilizou-se o software SmartPLS® 3.

Objetivo da Pesquisa:

OBJETIVO GERAL:

Investigar as relações entre as funções do orçamento, resiliência e aprendizagem e suas influências no desempenho organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Endereço: Subsolo Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sl SA.SSW.09, Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus
Bairro: Jardim Botânico CEP: 80.210-170
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41)3360-4344 Fax: (41)3360-5001 E-mail: cep_chs@ufpr.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS**



Continuação do Parecer: 5.691.608

- a) Investigar a influência das funções do orçamento (planejamento e diálogo) na resiliência organizacional;
- b) Analisar a influência das funções do orçamento (planejamento e diálogo) na aprendizagem organizacional;
- c) Analisar a influência das funções do orçamento (planejamento e diálogo) no desempenho organizacional;
- d) Investigar a influência da resiliência e da aprendizagem no desempenho organizacional;
- e) Investigar a mediação da aprendizagem e resiliência organizacional na relação entre orçamento (planejamento e diálogo) no desempenho organizacional.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

RISCOS:

Os questionamentos presentes no instrumento de coleta de dados, podem causar a ocorrência de mal-estar, constrangimento, insegurança e desconforto emocional, aos respondentes. Tais riscos serão previamente informados via TCLE, assim os participantes responderão ao questionário com pleno conhecimento dos riscos e com liberdade para recusar ou aceitar permanecer na pesquisa. Para minimizar os riscos previamente descritos, faz-se de conhecimento público que o instrumento de coleta de dados descrito no tópico 7 deste documento, foi enviado para validação e pré-teste. A realização desses procedimentos deu-se com a finalidade de garantir que não existam vieses ou riscos no instrumento. Fica informado, ainda, que na ocorrência de qualquer um dos riscos informados, os pesquisadores se fazem à disposição de esclarecer toda e qualquer dúvida que se apresentar. No caso de persistência dos riscos, fica garantido aos respondentes a livre escolha de interromper ou solicitar o cancelamento de sua pesquisa, a todo e qualquer momento. Nos casos de desistência, fica disponível a desconsideração de seu TCLE pelo e-mail do pesquisador.

BENEFÍCIOS:

Quanto aos benefícios de participação, fica esclarecido que a contribuição com a pesquisa, auxiliará análises que, futuramente, serão vantajosas às organizações e sua continuidade. Além disso, o presente estudo promove a divulgação de opções e conhecimento para a possibilidade de fomentar vantagem competitiva para as empresas, promovendo indiretamente a manutenção de empregos e economias nos respectivos locais de atuação.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O cronograma de execução foi apresentado, a coleta de dados inicia em 01/11/22, com a

Endereço: Subsolo Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sl SA.SSW.09, Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus
Bairro: Jardim Botânico CEP: 80.210-170
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41)3360-4344 Fax: (41)3360-5001 E-mail: cep_chs@ufpr.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS**



Continuação do Parecer: 5.691.608

identificação de 1146 participantes através de plataforma digital. Foi apresentado orçamento basicamente de assinatura na plataforma LinkedIn e impressão de material.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com a descrição do projeto, contato do pesquisador e tempo de armazenamento dos dados e questionário.

Recomendações:

Nenhuma

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado

Considerações Finais a critério do CEP:

01. Solicitamos que sejam apresentados a este CEP, relatórios semestrais (a cada seis meses de seu parecer de aprovado) e final, sobre o andamento da pesquisa, bem como informações relativas às modificações do protocolo, cancelamento, encerramento e destino dos conhecimentos obtidos, através da Plataforma Brasil - no modo: NOTIFICAÇÃO. Demais alterações e prorrogação de prazo devem ser enviadas no modo EMENDA. Lembrando que o cronograma de execução da pesquisa deve ser atualizado no sistema Plataforma Brasil antes de enviar solicitação de prorrogação de prazo.

02 - Importante: (Caso se aplique): Pendências de Coparticipante devem ser respondidas pelo acesso do Pesquisador principal.

Para projetos com coparticipante que também solicitam relatórios semestrais, estes relatórios devem ser enviados por Notificação, pelo login e senha do pesquisador principal no CAAE correspondente a este coparticipante, após o envio do relatório à instituição proponente.

03 - Para TCLE

Favor inserir em seu TCLE e/ou TALEo número do CAAE e o número deste Parecer de aprovação, para que possa aplicar aos participantes de sua pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
----------------	---------	----------	-------	----------

Endereço: Subsolo Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sl SA.SSW.09, Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus
Bairro: Jardim Botânico CEP: 80.210-170
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41)3360-4344 Fax: (41)3360-5001 E-mail: cep_chs@ufpr.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS**



Continuação do Parecer: 5.691.608

Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2023874.pdf	26/09/2022 13:01:00		Aceito
Folha de Rosto	Folha_ROSTO.pdf	26/09/2022 12:59:10	EDICREIA ANDRADE DOS	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	24/09/2022 10:11:34	EDICREIA ANDRADE DOS	Aceito
Outros	Check_List_Documental.pdf	24/09/2022 10:09:39	EDICREIA ANDRADE DOS	Aceito
Declaração de concordância	CEP_CHS_Concordancia_servicos_envolvidos.pdf	24/09/2022 10:08:41	EDICREIA ANDRADE DOS	Aceito
Outros	questionario_microsoft_forms.pdf	24/09/2022 10:08:08	EDICREIA ANDRADE DOS	Aceito
Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável	01_Carta_encaminhamento.pdf	24/09/2022 10:07:25	EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS	Aceito
Outros	SEI_Extrato_Atta_Pedro.pdf	24/09/2022 10:06:53	EDICREIA ANDRADE DOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	CEP_CHS_TCLE-versao_final.pdf	24/09/2022 10:05:55	EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	CEP_CHS_Projeto_de_pesquisa.pdf	24/09/2022 10:05:38	EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CURITIBA, 07 de Outubro de 2022

Assinado por:
Alessandra Sant Anna Bianchi
(Coordenador(a))

Endereço: Subsolo Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sl SA.SSW.09, Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus
Bairro: Jardim Botânico CEP: 80.210-170
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41)3360-4344 Fax: (41)3360-5001 E-mail: cep_chs@ufpr.br